

**UNIVERSIDAD AMERICANA
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL:
DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES
BANCO FINANCIERA DEL NORTE, S.A.**

Autor:

Antonio José Duarte Valle

Monografía para Optar al Grado de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Tutor:

Licenciada María Elsa Vallejos Orozco

Managua, Nicaragua, Abril 2004

DEDICATORIA

Ad Majorem Dei Gloriam

*A Antonio José Duarte Lanza, mi padre, quién siempre ha sabido estar conmigo,
logrando superar la relación paterno-filial, convirtiéndose en mi mejor amigo,
enseñándome la búsqueda permanente de la excelencia*

*A María Antonieta Valle Peters, mi madre y amiga, ejemplo
de trabajo y virtud, con amor y cariño filial*

A Blanca Rosa y Antonia María, con devoto amor fraterno

*A la memoria de mis abuelos, Doctores en Derecho,
José Antonio Duarte Aguilar y Mariano Valle Quintero*

A Nicaragua, mi patria, merecedora de mejores hijos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas la personas que, de una manera u otra, me han brindado su apoyo para culminar con la presentación de esta monografía.

Al Banco Central de Nicaragua, institución emblemática de nuestro país de la que me honro en pertenecer, a su Presidencia, Gerencia General y Equipo Gerencial.

A la Licenciada María Elsa Vallejos Orozco, mi tutora y amiga, quién ha sido fuente constante de ayuda, consejo y comprensión.

Al Licenciado Maximiliano Muñoz, Gerente de Desarrollo Institucional, Ing. Eduard Zeledón, Gerente de Administración y Personal y Lic. Oralí Flores, Subgerente de Organización y Planificación, en quiénes siempre he encontrado palabras de aliento.

A mis compañeros de trabajo, con quiénes he aprendido a trabajar en equipo.

También tengo una deuda de gratitud con mis profesores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Americana (UAM) quiénes me han transmitido sus conocimientos y despertado inquietudes intelectuales, en especial al Ingeniero Guillermo Jacoby Salazar, Decano, por su inagotable paciencia para conmigo y a los profesores Ricardo Rojas, Martha Zapata y Alberto Morgan, quiénes leyeron mi monografía e hicieron valiosas observaciones.

Tengo un agradecimiento especial para la Licenciada Azucena Castillo Barquero, Presidente Ejecutiva del Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE), con el Doctor Arturo Elí Tablada Tijerino, Intendente de la Propiedad y con el Doctor Anastasio Somarriba Barreto, ex Presidente del Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) quiénes supieron confiar en mi persona y mis capacidades.

A mis amigos y compañeros de estudios, por su afecto, amistad y por haber hecho de la universidad un tiempo inolvidable.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

ABREVIATURAS

I.	OBJETIVOS	p. 1
II.	MARCO TEÓRICO	p. 2
	II.1. Reingeniería Organizacional	p. 2
	II.2. Las Organizaciones y el Cambio	p. 3
	II.3. Procesos y su Rediseño	p. 6
	II.4. KAIZEN y Administración de Trabajo	p. 7
	II.5. Productividad	p. 8
	II.6. Ingeniería de Métodos	p. 10
	II.7. Manejo de Inventarios	p. 10
	II.8. Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	p. 12
III.	HIPÓTESIS	p. 17
IV.	MARCO LÓGICO	p. 18
V.	DISEÑO METODOLÓGICO	p. 20
VI.	RESULTADOS	p. 22
VII.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	p. 43
VIII.	CONCLUSIONES	p. 52

IX. RECOMENDACIONES

p. 56

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN

En el contexto del fortalecimiento del Departamento de Administración de Materiales de la Gerencia de Administración y Personal del Banco Financiera del Norte, S.A. (FINANSA), se ha realizado este estudio reorganizativo en el cual se consideraron los procedimientos administrativos actuales de compras por cotización, almacén e inventario y administración de pólizas de seguros, además del impacto institucional que han tenido las diferentes medidas presupuestarias y de austeridad implementadas en el año 2003 a raíz del “enfriamiento” de la economía nacional en ese mismo año.

Es importante destacar que la participación del Gobierno Municipal de Matagalpa como accionista de FINANSA obliga a que los procesos administrativos para la adquisición de bienes y contratación de servicios se rija por las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República, la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, además de la Reglamentación Interna de la Institución.

Para alcanzar los objetivos planteados en este estudio, se obtuvieron estadísticas del Departamento para el período 2000 – 2003 con el fin de contar con una visión global del comportamiento histórico de cada una de las actividades sujetas a análisis. El énfasis principal estuvo orientado al comportamiento estadístico para los años 2002 y 2003 debido a la implementación de medidas presupuestarias y de austeridad que propiciaran el ahorro y reducción de costos a nivel Institucional.

Una vez recopilada la información necesaria para realizar el estudio, se canalizó esta data a través de las diferentes disciplinas adquiridas en la carrera de Ingeniería Industrial, tales como ingeniería de sistemas, análisis de valor, análisis estadístico, estudios de tiempo y movimientos, rediseño de procesos e investigación de operaciones.

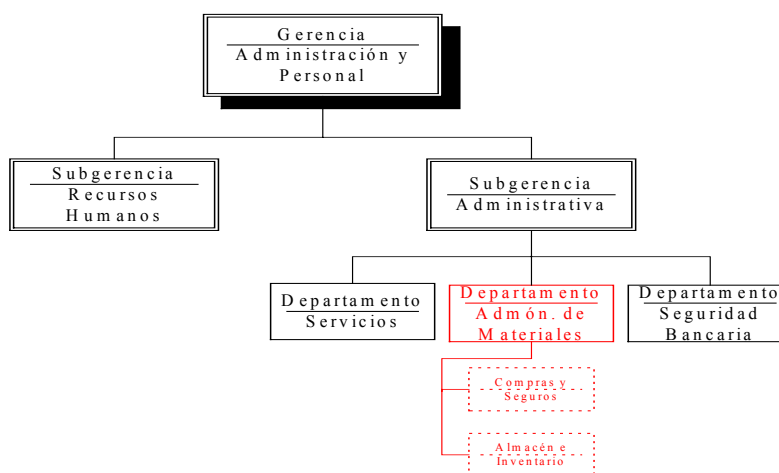
Una vez procesada y analizada la información obtenida, se plantearon observaciones sólidas y fundamentadas que al ser implementadas coadyuvarán al fortalecimiento de los procesos actuales, contribuir con la política de reducción de costos a nivel Institucional y promover una cultura de cambio y mejoramiento continuo en todos los ámbitos de la vida institucional del Banco Financiera del Norte, S.A. (FINANSA).

INTRODUCCIÓN

El Banco Financiera del Norte, Sociedad Anónima nació en la ciudad de Matagalpa y tiene su domicilio en esa ciudad cabecera del Departamento del mismo nombre en septiembre 13 de 1991. El Banco puede utilizar en sus documentos legales el nombre de FINANCIERA DEL NORTE y, en sus relaciones con el público, usar como nombre comercial la locución FINANSA. Tiene como objeto operar como banco comercial de capital mixto entre inversionistas privados y una aportación del Gobierno Municipal de Matagalpa; correspondiendo 49% del capital social autorizado y pagado a la Alcaldía Municipal de la ciudad de Matagalpa y 51% a inversionistas privados de la zona del norte de la República de Nicaragua y algunos inversionistas extranjeros atraídos por el potencial económico de la región.

A la fecha de la presentación de este estudio de Reingeniería Organizacional, la estructura orgánica de FINANSA ha sufrido cambios como producto de las oportunidades que ha venido presentando el entorno nacional, centroamericano y continental.

El Banco se ha visto obligado a mejorar la toma de decisiones mediante la simplificación de sus procesos administrativos y adecuarlos a los nuevos requerimientos de información. En el contexto del mejoramiento de la competitividad del Banco, se realizó un estudio organizacional en el Departamento de Administración de Materiales de la Subgerencia Administrativa dependiente de la Gerencia de Administración y Personal, cuya estructura organizativa se refleja a continuación:



Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

Dada la naturaleza del Departamento, sus funciones principales se dividen internamente por áreas sin una explícita estructura organizativa: Compras y Seguros y Almacén e Inventario. Sus funciones principales son la administración de bienes muebles e inmuebles, administración de pólizas de seguros y el suministro de útiles y artículos de oficina a las distintas áreas de la estructura organizacional de FINANSA.

Este estudio de reingeniería organizacional del Departamento de Administración de Materiales es considerado de importancia para la Administración de FINANSA, en particular la Gerencia de Administración y Personal ya que es evidente la necesidad de una reestructuración de dicho Departamento para contar con una administración eficiente y eficaz y el logro de ahorros.

Durante el período 2000 – 2003, la Subgerencia Administrativa de la Gerencia Administración y Personal fue objeto de estudios por parte de miembros de la misma y consultores externos. Estos estudios son el resultado de la necesidad de mejorar la operatividad de los Departamentos integrantes de la Subgerencia, además de reducir costos y ajustarse al presupuesto aprobado para la Institución a ejecutarse en el ejercicio 2004. Como fruto de la observación empírica, se puede expresar que existe algún grado de insatisfacción de parte de las áreas usuarias en cuanto a la calidad de los servicios que brinda este Departamento a las demás áreas del Banco. El nivel de satisfacción de los usuarios pudiera verse también afectado, en adición, por el proceso de racionalización del gasto a que está abocada la Institución como un todo, lo que conlleva a la optimización del uso de recursos; superando así el posible temor al cambio, haciendo conciencia que el cambio equivale a oportunidad.

Se revisaron integralmente los procesos administrativos del Departamento en lo que concierne a las compras por cotización, administración de pólizas de seguros y procesos de almacén e inventario, logrando identificar las principales oportunidades de mejoramiento, cuellos de botella y, de igual forma, cuantificándolos para analizar su impacto en el presupuesto del Banco. La superación de las debilidades anteriormente señaladas proporcionará a FINANSA de un área organizativa más funcional y con procesos administrativos eficientes. Además, con el incremento de los índices de eficiencia, eficacia y productividad de sus métodos de trabajo, esta área presentará una mayor reducción de costos contribuyendo a una mejora en la prestación de servicios que brinda el Departamento y una mayor satisfacción de sus clientes internos y externos.

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

ABREVIATURAS

FINANSA	Banco Financiera del Norte, S.A.
GAyP	Gerencia Administración y Personal Gerente Administración y Personal
SGA	Subgerencia Administrativa Subgerente Administrativo
JDAM	Jefe de Departamento de Administración de Materiales
DAM	Departamento de Administración de Materiales
SGRH	Subgerencia de Recursos Humanos

I. OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Proponer una reestructuración organizativa, funcional y de cargos del Departamento de Administración de Materiales que contribuya a una adecuada administración de los recursos del Banco Financiera del Norte, S.A. (FINANSA) y al desarrollo eficaz de sus procesos.

Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los procesos administrativos actuales de las áreas usuarias al solicitar servicios al Departamento de Administración de Materiales para identificar y solucionar las principales dificultades.
- ✓ Rediseñar los procesos administrativos actuales del Departamento de Administración de Materiales que conlleve a la agilización de los servicios brindados a las áreas del Banco así como la reducción de costos.
- ✓ Proponer indicadores de gestión que promuevan el mejoramiento continuo de los procesos administrativos.
- ✓ Depurar los artículos obsoletos y que no tengan demanda en el área Almacén e Inventario para contribuir a la reducción de costos.

II. MARCO TEÓRICO

Con el objeto de enriquecer este estudio, se ha realizado una revisión, sin pretender ser exhaustiva, de la literatura existente sobre el tema de manera que sustente con solidez la propuesta que se presenta en la investigación.

II.1. Reingeniería Organizacional

Tal y como lo describe Jeffrey Lowenthal, la reingeniería organizacional es “un proceso por el que las empresas se convierten en competidores de clase mundial al rehacer sus sistemas de información y de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes”¹. En este contexto, el presente estudio pretende rediseñar y mejorar los procesos del Departamento de Administración de Materiales con el propósito de reducir costos y maximizar el nivel de calidad de los servicios que brinda a sus clientes internos y externos.

“La reingeniería organizacional se basa en dos factores interdependientes: 1) Satisfacción absoluta del cliente y 2) Procesos internos eficaces y eficientes”². La reingeniería organizacional se concentra en cuatro componentes principales:

1. Mayor orientación hacia los clientes de la organización.
2. Nueva forma de pensar en los procesos fundamentales de la organización.
3. Reorganización estructural.
4. Nuevos sistemas de información y medición.

La reingeniería organizacional es un estudio integral ya que abarca desde los procesos de las áreas sujetas de estudio hasta las estructuras de cargos. El rediseño de procesos conducirá a mejoras en el ciclo de tiempo y en la productividad. La reorganización estructural divide la jerarquía funcional en equipos multifuncionales y los nuevos sistemas de información y medición conducirán a una mejor distribución de datos y de toma de decisiones.

¹ Lowenthal, Jeffrey. *Reingeniería de la Organización: Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa*. Panorama Editorial, S.A. de C.V. 1995. p. 32

² Lowenthal, Jeffrey. *Reingeniería de la Organización: Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa*. Panorama Editorial, S.A. de C.V. 1995. p. 30

Es importante incluir a los clientes externos (proveedores de bienes y servicios) en el rediseño de procesos del Departamento. La información debe fluir libremente en ambas vías para que se puedan satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos. Una vez establecido un entendimiento entre el cliente y el proveedor, esto permitirá incrementar los niveles de atención al cliente así como la calidad de los servicios brindados.

La implementación de sistemas de medición servirá para controlar las actividades de las áreas involucradas en los procedimientos y para cuantificar el desempeño de las mismas. Es necesario plantearse estándares de calidad los cuáles, dadas las iniciativas del mejoramiento continuo, deberán ser alcanzadas, sobrepasadas y reestablecidas como estándares más altos que tendrán por objetivo satisfacer las necesidades de los clientes. Este sistema servirá como un puente que canalizará información del cliente al proveedor para encontrar las debilidades que debe superar ya que el que define la calidad es el cliente.

II.2. Las Organizaciones y el Cambio

Una organización es un conjunto de unidades interdependientes que trabajan en coordinación entre sí para alcanzar un objetivo o meta. En este sentido, es posible definir una organización como “una estructura dentro de la cual se coordinan las contribuciones de actividades y personas con objeto de realizar las transacciones que planean”³. Cada una de las áreas tiene estructuras de cargos y funciones claramente definidas.

Las organizaciones son entes dinámicos que se deben ajustar al mundo cambiante en que se desarrollan. “Antes del siglo XIX, el cambio era localizado y esporádico. Afectaba a pocas personas en lugares diversos o a muchas en un solo sitio... los cambios eran tan lentos o remotos que virtualmente eran imperceptibles”⁴. La conformación de organización resulta de la incapacidad de que una sola persona desempeñe todas las tareas con eficiencia y facilidad. Es por esta razón que los cambios en la organización afectan a todas las personas y áreas de una empresa o institución.

³ Lowenthal, Jeffrey. *Reingeniería de la Organización: Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa*. Panorama Editorial, S.A. de C.V. 1995. p. 17

⁴ Lowenthal, Jeffrey. *Reingeniería de la Organización: Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa*. Panorama Editorial, S.A. de C.V. 1995. p. 28

Los cambios en la organización encontrarán resistencia. Es imperativo convencer a la Alta Gerencia y al resto de empleados de la empresa que existe una oportunidad para mejorar y, una vez convencidos, se contará con el compromiso de todos y cada uno de ellos. En Nicaragua, estamos trabajando a fin de lograr contar con una cultura de cambio. No es fácil. La raíz de este problema es “la falta de educación con principios de una buena parte de los miembros integrantes de la sociedad”⁵. Cuando se escuchan términos tales como “automatización de procesos” o “mejoramiento” se tiene la tendencia a creer que habrán reducciones de personal. Es cierto, muchas veces estas mejoras conllevan a reducción de personal pero, a su vez, conllevan a mayores oportunidades para el personal y posibles incrementos en el nivel de calidad de vida de los empleados.

Además, en muchas organizaciones existe una actitud de conformismo. El conformismo elimina cualquier posibilidad de implementar una cultura de cambio y mucho menos una cultura de mejoramiento. La falta de educación en la dirección mencionada anteriormente no es solamente a nivel de los empleados, sino que también puede presentarse en otras instancias de decisión. Esto se refleja en la falta de definición de políticas y metas reales, en la inhabilidad de transmitir las y en la necesidad de convencernos del hecho que los empleados son los recursos más valiosos de cualquier empresa o institución. “Cualquier cambio en los procesos encontrará resistencia dentro de una organización a menos que los factores culturales se consideren parte del proceso de cambio, como el convencimiento de los empleados y la satisfacción por el trabajo”⁶.

La Alta Administración debe ser la primera convencida en la necesidad del cambio en la organización. Una vez que se cuenta con ese apoyo, será más fácil lograr el convencimiento del resto de empleados. Este convencimiento no debe ser impuesto, más bien, debe ser inducido. “Una cultura conductiva al cambio es una que se enfoca en la necesidad de entender, anticipar y responder a las demandas de los clientes con productos y servicios elaborados eficientemente”⁷.

La motivación es básica para lograr estimular el comportamiento humano y, por ende, los esfuerzos por mejorar la productividad. “Las necesidades materiales siguen siendo

⁵ Isaac, Dr. David. IESE, Universidad de Navarra, 2001.

⁶ Lowenthal, Jeffrey. *Reingeniería de la Organización: Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa*. Panorama Editorial, S.A. de C.V. 1995. p. 38

⁷ Tenner, Arthur y DeToro, Irving. *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. Addison Wesley Longman, Inc. 1997. p. 4

predominantes, pero ello no significa que los incentivos no financieros no sean eficaces o no sean utilizables”⁸. El éxito de los trabajadores con respecto a incrementos de la productividad debe ser recompensado, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación, posibilidad de aprendizaje y entrenamiento continuo.

Una técnica empleada para el mejoramiento es mediante la implementación de un sistema de sugerencias. Cabe señalar que es necesario motivar al empleado a hacer sugerencias constructivas. La forma para motivar a los empleados para que hagan sus recomendaciones es que “las organizaciones acepten hasta el 90% de las ideas de los empleados. Esta actitud naturalmente motiva a los empleados a hacer sugerencias”⁹.

El cambio en las organizaciones no es algo que sucede de la noche a la mañana y las técnicas teóricas no son suficientes para implementarlo. Se requiere de un **liderazgo** efectivo para poder obtener los resultados esperados al hacer cambios significativos. “Hacer cambios significativos a una organización existente, ya sea a largo plazo y con mejoramiento continuo sostenido o a corto plazo y con reingeniería dramática, requiere de habilidades, determinación y buen juicio”¹⁰.

El cambio es un fenómeno que ocurrirá tarde o temprano. A veces sus resultados se observan a corto plazo mientras que otros en el mediano y largo plazo. Sin embargo, no es necesario “controlar” el cambio para obtener sus beneficiosos resultados. El acercamiento transformacional se enfoca en **administrar la incertidumbre**, brindando al cliente y proveedor servicios de mayor flexibilidad y riesgo compartido para cumplir e igualar las dinámicas cambiantes de su entorno.

El mejoramiento abarca todos los ámbitos de la organización y, por ende, la productividad de las misma tenderá a aumentar. Para mejorar la productividad es necesario motivar, inducir y generar el cambio. Conviene planificar y coordinar la escala y la velocidad del cambio en todos los elementos principales de la organización, con inclusión de la estructura del personal, las actitudes y los valores de los empleados, los conocimientos técnicos y

⁸ Prokopenko, Joseph. *La Gestión de la Productividad*. Limusa Noriega Editores. 1999. p. 13

⁹ Carr, David y Littman, Ian. *Improvement Driven Government: Public Service for the 21st Century*. Coopers and Lybrand L.L.P. 1995

¹⁰ Tenner, Arthur y DeToro, Irving. *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. Addison Wesley Longman, Inc. 1997. p. 22

teóricos, la tecnología y el equipo, los productos y los mercados. Esos cambios promueven actitudes positivas y conocimientos generales de la organización que favorecerán el mejoramiento de la productividad.

La Planificación Estratégica juega un rol muy importante al momento de los cambios en la organización. El Banco Financiera del Norte, S.A. ha dado saltos cualitativos al definir bajo el liderazgo de sus Autoridades Superiores y la participación activa del equipo gerencial un Plan Estratégico Institucional para el quinquenio (2001-2005); el que a la fecha está siendo actualizado con la visión de las autoridades actuales.

Este Plan Estratégico Institucional se ha venido implementando mediante los Planes Operativos Anuales (POAs), los cuales son evaluados semestralmente. Esto es verdaderamente útil para dar seguimiento a las metas propuestas por cada unidad organizacional al inicio del año.

II.3. Procesos y su Rediseño

Un proceso se define como “una o más tareas que transforman una serie de insumos en una serie de bienes o servicios para otra persona (cliente) o proceso a través de una combinación de personas, procedimientos o herramientas”¹¹. Los procesos son medidos en función de su efectividad y eficiencia. Arthur Tenner e Irving DeToro definen efectividad como “la descripción de qué es producido con relación con lo que los clientes necesitan o esperan” y eficiencia como “la descripción de qué tan bien se desempeña el proceso”¹²; el primero incrementa la efectividad al mejorar los servicios que provee y, el segundo, incrementa la eficiencia y efectividad, pero sin embargo, pueden alcanzarse sólo a través del mejoramiento de procesos, eliminación de desperdicios, reducción de costos y reducción de tiempos de ejecución.

Los procesos son las actividades de cada área realizadas por recursos humanos o tecnológicos para proveer servicios. “En su forma más simple, un proceso es un segmento

¹¹ Tenner, Arthur y DeToro, Irving. *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. Addison Wesley Longman, Inc. 1997. p. 57

¹² Tenner, Arthur y DeToro, Irving. *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. Addison Wesley Longman, Inc. 1997. p. 7

de trabajo usualmente hecho por una o más personas que pertenecen a una misma oficina, rama u otro pequeño grupo”¹³.

Antes de iniciar la mejora de un proceso, es necesario entender cómo se está realizando actualmente. Un entendimiento general no es suficiente para lograr un mejoramiento comprensivo. Es necesario penetrar a las entrañas de cada proceso para entenderlo a profundidad; esto se logra a través de la documentación de los mismos. En este sentido, FINANSA cuenta con un Departamento que se especializa en asesorar y apoyar técnicamente a las áreas en la documentación de procesos y mejorar los existentes, además de las actividades de las funciones asignadas.

En función de las circunstancias en que se esté desarrollando un proceso, éste puede ser mejorado mediante una modificación en alguna parte del proceso o a través de cambios en el macrosistema en que se desarrolla. Existen dos enfoques que pueden ser utilizados para el rediseño de los procesos, el primero: mediante la ingeniería de sistemas o técnicas de ingeniería industrial; y segundo, mediante un análisis de valor, donde el proceso es analizado removiendo pasos que no agreguen valor y agregándole otros que sí agreguen valor. Usualmente estos enfoques son combinados para obtener mejores resultados.

Es necesario que la productividad de los procesos sea cuantificada. Esto se logra mediante la implementación de indicadores de gestión los cuales estandarizan los resultados de cada proceso. Una vez estandarizados, el mejoramiento de los procesos se enfoca en superar estos estándares para establecer otros mayores. Este proceso es un ciclo interminable del mejoramiento continuo. “La ausencia de medición limita la habilidad de una organización para evaluar los efectos de cambio y, por ende, evita el mejoramiento sistemático”¹⁴.

II.4. KAIZEN y Administración de Trabajo

KAIZEN significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar del trabajo, significa un mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual.

¹³ Carr, David y Littman, Ian. *Improvement Driven Government: Public Service for the 21st Century*. Coopers and Lybrand L.L.P. 1995

¹⁴ Tenner, Arthur y DeToro, Irving. *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. Addison Wesley Longman, Inc. 1997. p. 75

El mejoramiento continuo no requiere una gran inversión, sin embargo, requiere una gran cantidad de esfuerzo continuo y dedicación. Otra característica es que requiere virtualmente los esfuerzos personales de todos. Hay un mayor interés en el proceso que en los resultados. Requiere una dedicación sustancial de tiempo y esfuerzo por parte de la administración. “KAIZEN genera el pensamiento orientado al proceso ya que éstos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados”¹⁵.

El enfoque de administración del trabajo está en el mejoramiento continuo, KAIZEN. “Administrar significa, en primer lugar, lograr que la política de la alta administración se filtre hacia la organización de línea...”¹⁶. La administración tiene dos componentes principales: el primero es mantenimiento, el cual se refiere a las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y operativos; y el segundo es mejoramiento, el cual se refiere a las actividades dirigidas a mejorar los estándares corrientes.

La administración funcional transversal se relaciona con la coordinación de las diferentes unidades para alcanzar las metas funcionales transversales de KAIZEN y el despliegue de la política con las políticas de implantación para el KAIZEN. El trabajo de la administración es ver que tomadas las funciones transversales y las funciones verticales se ejecuten con propiedad. La administración funcional transversal se ocupa de la formación de un buen sistema para la calidad, costos y programación y su razón de ser es buscar formas de mejorar las actividades de la compañía, tanto vertical como horizontalmente.

Para lograr una eficiente administración de trabajo e implementar el mejoramiento continuo como filosofía, es necesario mantener indicadores de gestión estándares. “No se puede hacer mejoramiento en donde no hay estándares. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en dónde se encuentra uno”¹⁷.

II.5. Productividad

“La productividad se define como el uso eficiente de recursos –trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información- en la producción de diversos bienes y servicios”¹⁸. De

¹⁵ Imai, Masaaki. *Kaizen*. p. 53

¹⁶ Imai, Masaaki. *Kaizen*. p. 167

¹⁷ Imai, Masaaki. *KAIZEN*. p. 111.

¹⁸ Prokopenko, Joseph. *La Gestión de la Productividad*. Limusa Noriega Editores. 1999. p. 3

forma más sencilla, mejorar la productividad es obtener más con la misma cantidad de recursos. Muchas empresas adoptan el concepto de reducción de costos “a toda costa” como la única manera para aumentar las utilidades de una empresa. Sin embargo, muchas veces las reducciones de costo significan menos oportunidades de capacitación, menos avances tecnológicos, entre otros. En otras palabras, las empresas sacrifican sus niveles de calidad de productos y/o servicios para reducir costos. Para calcular la productividad, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \text{Producto} / \text{Insumo}$$

El criterio más común para designar un modelo de la productividad consiste en identificar correctamente los componentes del producto y del insumo, de acuerdo con las metas de desarrollo de la empresa. La productividad es una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen sus objetivos, eficiencia, eficacia y comparabilidad. En lo que se refiere a los objetivos de la organización, es la medida en que éstos se alcanzan. La eficiencia está relacionada con el grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil, la eficacia es el resultado logrado en comparación con el resultado posible y la comparabilidad es una forma de registrar el desempeño de la productividad a lo largo del tiempo.

El mejorar la productividad no quiere decir incrementar los volúmenes de cargas de trabajo. La intensificación del trabajo significa un exceso de esfuerzo y no es un aumento de la productividad. Es importante separar la productividad de la intensidad del trabajo ya que la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo. El mejoramiento de la productividad es trabajar de manera inteligente y no más dura.

“El único camino para que un negocio o empresa pueda crecer o aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Por incremento en la productividad se entiende el aumento en la producción por hora de trabajo”¹⁹. El mejoramiento de la productividad es el resultado de una buena administración. Tanto la alta administración como el resto de la estructura jerárquica de la organización deben estar comprometidas en aumentar la productividad, mantener su crecimiento y, por ende, aumentar la calidad de los servicios / productos que ofrecen. “La dificultad fundamental de medir la productividad de

¹⁹ Niebel. Benjamín. *Ingeniería Industrial: Métodos, Tiempos y Movimientos*. 9na Edición. Alfaomega. p. 1

los servicios y del trabajo de oficina reside en la medición del producto y en la reducción de los diversos tipos de productos a un denominador común”²⁰.

II.6. Ingeniería de Métodos

La ingeniería de métodos es la ciencia que estudia los tiempos y movimientos del trabajo, en otras palabras, la simplificación del mismo. El ingeniero de métodos está encargado de idear y preparar los centros de trabajo y de estudiar continuamente cada centro hasta encontrar una mejor manera para elaborar los bienes y servicios.

El mejoramiento de los procesos de trabajo es una función continua. Cuando se inicia la tarea de mejorar un proceso de trabajo, lo primero que se necesita es saber cómo está trabajando el área actualmente. Para lograr esto, se documenta el proceso y se utilizan distintas herramientas ingenieriles tales como diagramas de flujo y gráficas de control para tener una mejor visualización de la situación actual y medir la productividad con que han venido trabajando al momento del estudio.

Una vez recopilada la información necesaria, se procede a analizar cada uno de los pasos, eliminando los innecesarios y, cuando el caso lo amerite, agregar pasos que harán más eficientes estos procesos. Al implementarse los procesos rediseñados, es importante darle seguimiento a las mejoras recomendadas tomando indicadores para medir los incrementos en la productividad.

La mejora en la productividad, y en cualquiera otra en general debe estar en el marco del mejoramiento continuo, el KAIZEN. Los resultados deben estandarizarse para poder superarlos en el futuro.

II.7. Manejo de Inventarios

De acuerdo con la definición de Idalberto Chiavenato, “los inventarios o existencias son la composición de materiales que no se utilizan momentáneamente en la empresa, pero que

²⁰ Prokopenko, Joseph. *La Gestión de la Productividad*. Limusa Noriega Editores. 1999. p. 29

necesitan existir en función de futuras necesidades”²¹. Existen diversas razones que justifican la existencia de inventarios tales como para hacer frente a la demanda de productos finales, evitar paros en el proceso productivo, naturaleza del proceso de producción y el nivel de flujo de producción, obtener ventajas económicas y por ahorro y especulación. Sin embargo, dado que en el caso sujeto a estudio, el Departamento de Administración de Materiales de FINANSA no es una empresa de producción, la razón que justifica la existencia del área Almacén e Inventario es para llevar un control de los bienes muebles e inmuebles de la Institución y para distribuir suministros y artículos de oficina en el momento requerido por las áreas usuarias.

Existe una variedad de tipos de inventario para que las empresas u organizaciones realicen sus actividades. Estos tipos de inventario son:

- ✓ Existencias para realizar transacciones.
- ✓ Existencias de la organización.
- ✓ Existencia excedente.

Podemos identificar que el tipo de inventario de esta Institución es del tipo de existencias en la organización ya que tiene como fin alcanzar la eficiencia en las operaciones. Las existencias de la organización pueden dividirse entre: stocks de seguridad (inventarios de seguridad), los cuáles sirven para disminuir los niveles de incertidumbre; los inventarios de nivelación resultan favorables cuando es más económico mantener existencias que alterar la capacidad de producción a corto plazo.

Es necesario que la organización mantenga un stock de seguridad aún cuando “el mantenimiento de stocks es oneroso, pero su falta en el momento en que son necesarios provoca costos en la empresa. El nivel de inventarios, relacionado con dos preguntas básicas (cuándo y cuánto pedir), tiene efectos contrapuestos sobre distintos tipos de costes”²².

Los tipos de costos que necesitan evaluarse para determinar los costos de manejo del inventario son los siguientes:

²¹ Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a los Procesos de Producción*. p. 66

²² Machuca, José Antonio. *Dirección de Operaciones: Aspectos Tácticos y Operativos de la Producción y los Servicios*. p. 18

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

- ✓ Costo de Oportunidad Mensual de los productos en Almacén
- ✓ Valor Promedio de Obsolescencia
- ✓ Valor Promedio de Inventario
- ✓ Seguros
- ✓ Costos de Almacenamiento:
 - Alquiler
 - Salarios
 - Horas Extraordinarias
 - Aguinaldo y Vacaciones
 - Alimentación
 - Uniformes
 - Depreciación de Equipos

Para determinar el nivel de satisfacción de los clientes internos del Departamento de Administración de Materiales, se debe aplicar un método cualitativo. A través de este método, se solicitará información a los usuarios de los servicios que recibe del área Almacén e Inventario. Esta herramienta ayudará en la recopilación de las principales fallas del método de distribución que actualmente utilizan y proponer mejoras significativas que se transformarán en reducción de costos y satisfacción de los usuarios.

II.8. Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento

La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento (Ley 323 publicada en La Gaceta No.1 y 2 del 3 y 4 de enero del 2000, Decreto 21-2000 publicado en la Gaceta No. 46 del 6 de marzo de 2000; Ley 349 – Reforma Ley 323, publicada en La Gaceta No. 109 del 9 de junio de 2000; Ley 427 – Reforma Ley 323, publicada en La Gaceta No. 110 del 13 de junio de 2002) tiene por objeto “establecer las normas generales y los procedimientos que regulan la adquisición, arrendamiento de bienes, construcción de obras, consultorías y contratación de servicios de cualquier naturaleza que efectúen los organismos o entidades del Sector Público” (**Arto. 1**).

De acuerdo con el Arto. 2 de la Ley de Contrataciones del Estado, su ámbito de aplicación es el sector público, en el cual se incluye:

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

- ✓ Poder Ejecutivo
- ✓ Poder Legislativo
- ✓ Poder Electoral
- ✓ Poder Judicial
- ✓ Contraloría General de la República
- ✓ Superintendencia de Bancos y de otras Instituciones Financieras
- ✓ Municipios
- ✓ Universidades que reciben fondos del Estado
- ✓ Consejo y Gobiernos Regionales Autónomos
- ✓ Instituciones o empresas que reciben fondos provenientes del Sector Público o en la que el Estado tenga participación accionaria

Esta Ley se rige por tres principios:

Principio de Eficiencia: establece que el Estado se encuentra obligado a planificar, programar, organizar, desarrollar y supervisar las actividades de contratación de modo que sus necesidades se satisfagan en el tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad.

Principio de Publicidad y Transparencia: establece que la escogencia del contratista se efectuará siempre a través de las modalidades de cotización o licitación. Se garantiza el acceso a oferentes a toda la información relacionada con la actividad de contratación administrativa, la transparencia en todos los trámites y la posibilidad para los interesados de recibir noticia oportuna del inicio de un concurso o de la necesidad de inscribirse en el registro que corresponda.

Principio de Igualdad y Libre Competencia: todo potencial oferente que cumpla con los requisitos legales y reglamentarios, estará en posibilidad de participar en los procedimientos de contratación administrativa en condiciones de igualdad y sin sujeción a ninguna restricción no derivada de especificaciones técnicas y objetivas propias del objeto licitado.

La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento dicta las directrices generales para la compra de bienes, arrendamiento de bienes, construcción de obras, consultoría y contratación de servicios desde los requisitos previos e inicio del procedimiento de

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

licitación, la capacidad para contratar y prohibiciones, define las unidades de adquisiciones, la unidad normativa y los registros y los procedimientos de contratación.

Una unidad de adquisición es un órgano o sujeto público sometido a los alcances de la Ley de Contrataciones del Estado y será la encargada de planificar, asesorar y dar seguimiento a los procedimientos de contratación administrativa así como para asesorar y apoyar al Comité de Licitaciones. Un Comité de Licitaciones se constituirá mediante una resolución de la máxima autoridad de la empresa o institución y deberán ser personas de reconocida calidad técnica y experiencia estando integrada por cinco miembros: el coordinador de la unidad de adquisiciones, el jefe de la entidad que solicita la adquisición o requiere los bienes o servicios, el coordinador de asuntos administrativos, el asesor legal y un funcionario de la institución experto en la materia de que trata la adquisición.

La Dirección de Contrataciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público ejercerá funciones de unidad normativa para todo el sistema de adquisiciones del sector público, como órgano técnico y público. Este unidad tendrá las siguientes competencias (**Arto. 18 de la Ley de Contrataciones del Estado**):

- ✓ “Establecer y mantener actualizado el Registro de Proveedores del Estado proporcionando a las distintas dependencias u organismos la información que soliciten y resolviendo lo relativo a la inscripción, cancelación o suspensión.
- ✓ Prestar asistencia técnica a las distintas dependencias y organismos en el establecimiento y desarrollo de unidades de adquisición como departamentos especializados, incluyendo la elaboración de manuales de organización, control interno, funciones y procedimientos y la capacitación de personal.
- ✓ Diseñar y poner en ejecución sistemas de registro informático para procurar la información requerida en los procesos de contratación y adquisiciones.
- ✓ Diseñar modelos tipo de pliegos de bases y condiciones y de contratos, así como manuales para precalificación de contratistas.

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

- ✓ Preparar anualmente estudios y análisis acerca del comportamiento de precios de bienes y servicios a fin que las distintas dependencias los utilicen en la preparación de sus proyectos de presupuesto.
- ✓ Informar al Ministro de Hacienda y Crédito Público y a los órganos contralores del Estado sobre cualquier anormalidad detectada en los procedimientos de compras o de contratación que se ejecuten, para los efectos legales correspondientes.
- ✓ Aplicar el régimen de sanciones que establece la Ley de Contrataciones del Estado a pedido del organismo adquirente respectivo o de oficio”.

En el Registro Central de Proveedores se inscribirán todos los interesados en proveerle al Estado, debiendo cumplir los requisitos de inscripción que establece la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento y será administrado por la Dirección de Contrataciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Dicho registro contendrá las siguientes informaciones:

- ✓ Clasificación de los proveedores según el tipo de actividad y demás especificaciones que estimen necesarias.
- ✓ Legajo individual de cada proveedor inscrito, el cual deberá contener informaciones actualizadas y acumuladas, relacionadas con los antecedentes de su solicitud de inscripción, su solvencia, el grado de cumplimiento de contratos, sanciones recibidas, bienes y servicios suministrados con especificación de cantidades, precio y plazos de entrega y demás datos de interés.
- ✓ Documentos legales en que consta el nombramiento o de un representante nacional y/o apoderado especial designado por la casa extranjera.

Las contrataciones del Estado se celebrarán mediante uno de los siguientes procedimientos:

- ✓ Licitación Pública: para contrataciones que superen los C\$ 2.5 millones de córdobas. Esta modalidad requerirá el llamado a licitación por los medios previstos en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

- ✓ Licitación por Registro: para contrataciones entre C\$ 700 mil y hasta C\$ 2.5 millones. Esta modalidad requerirá la invitación a participar por los medios previstos en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
- ✓ Licitación Restringida: para contrataciones entre C\$ 120 mil y C\$ 700 mil. Esta modalidad requerirá solicitar cotizaciones de precios y otras condiciones del suministro del bien, obra o servicio ofertado mediante invitación a concursar, por medio escrito o por correspondencia electrónica, de lo cual se deberá dejar constancia documentada según lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento.
- ✓ Compra por Cotización: de acuerdo con el Acuerdo Ministerial No. 54-2002 del 12 de noviembre de 2002, el monto de contrataciones por cotización será para aquellas que no superen el monto equivalente a C\$ 120 mil. Las contrataciones realizadas por esta modalidad serán autorizadas por la máxima autoridad de la institución contratante.

III. HIPÓTESIS

Con la implementación de los resultados de este estudio organizacional del Departamento de Administración de Materiales, habrá una significativa reducción de costos mediante la ejecución de procesos administrativos más eficientes con recursos humanos apropiados que satisfagan a sus clientes internos y externos y a través de la eliminación de artículos obsoletos y de poco uso para el Banco Financiera del Norte, S.A. (FINANSA).

IV. MARCO LÓGICO

Tema:	Reingeniería						
Título:	Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA						
Objetivo General:	Proponer una reestructuración organizativa y de cargos del Departamento Administración de Materiales que contribuya a una adecuada administración de los recursos de la Institución.						
Objetivos Específicos	Herramientas o Métodos a Utilizar	Marco Teórico	Actividades	Indicadores	Cronograma	Hitos	Recursos a Utilizar
Analizar procesos administrativos actuales de las áreas usuarias	1) Diagramas de Flujo; 2) Identificación de metas transversales	V.1. Reingeniería Organizacional V.2. Las Organizaciones y el Cambio	1) Identificar áreas usuarias del DAM; 2) Determinar satisfacción de sus clientes internos	Volumen de solicitudes de compra y tiempo de entrega	Del 10/11/03 al 21/11/03	Identificado el impacto del estudio en el resto de áreas	1) Antonio Duarte
Rediseñar los procesos administrativos del Departamento que conlleven a la agilización de los mismos así como la reducción de costos	1) Diagramas de Flujo; 2) Documentación y rediseño de procesos 3) Estudio de tiempo y movimientos	V.1. Reingeniería Organizacional; V.3. Procesos y su Rediseño; V.7. Ingeniería de Métodos	1) Documentar los procesos actuales; 2) Identificar cuellos de botella; 3) Recopilar datos estadísticos de servicios brindados; 4) Elaborar Manuales de Procedimientos y de Funciones	Volumen de operaciones y tiempos de ejecución	Del 24/11/03 al 16/01/04	Procesos rediseñados	1) Antonio Duarte; 2) SGA

Tema:	Reingeniería						
Título:	Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA						
Objetivo General:	Proponer una reestructuración organizativa y de cargos del Departamento Administración de Materiales que contribuya a una adecuada administración de los recursos de la Institución.						
Objetivos Específicos	Herramientas o Métodos a Utilizar	Marco Teórico	Actividades	Indicadores	Cronograma	Hitos	Recursos a Utilizar
Proponer indicadores de gestión para promover el mejoramiento continuo de los mismos	1) Encuestas a usuarios; 2) Entrevistas personales; 3) Niveles de productividad y satisfacción de clientes internos	V.2. Las organizaciones y el cambio; V.4. Administración del Trabajo y KAIZEN; V.6. Productividad	1) Recopilar información sobre niveles de satisfacción y propuestas para mejorar; 2) Calcular productividad	Solicitudes recibidas vrs. solicitudes atendidas; niveles de satisfacción de clientes; Productividad	Del 19/01/04 al 30/01/04	Satisfacción de clientes calculada y productividad con que han trabajado medida	1) Antonio Duarte; 2) Jefes de Deptos.
Depurar los artículos obsoletos y que no tengan demanda del área Almacén e Inventario que contribuya a la reducción de costos	1) Cálculo de tasa de manejo de inventario; 2) Cálculo de rotación y demanda de productos; 3) Tiempo y movimientos	V.1. Reingeniería Organizacional V.7. Ingeniería de Métodos; V.8. Manejo de Inventarios	1) Recopilar datos para calcular tasa de manejo de inventario; 2) Calcular rotación y demanda de algunos productos; 3) Depurar inventario obsoleto	Demanda de productos y tiempos de distribución a las áreas	Del 02/02/04 al 13/02/04	Artículos fuera de uso y obsoletos depurados y tiempos de entrega reducidos	1) Antonio Duarte; 2) SGA; 3) Coord. Admvo. Almacén e Inventario

V. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología empleada para este estudio es descriptiva y transversal de los procesos del Departamento de Administración de Materiales utilizando datos históricos desde el año 2000 hasta el 2003 para determinar el comportamiento de crecimiento de personal, costos, eficiencia, eficacia y productividad de los servicios brindados por estas áreas.

Población

Toda la estructura de cargos del Departamento de Administración de Materiales y los procesos de trabajo del área.

Muestra

Los procedimientos administrativos de compra por cotización, procedimientos de almacén e inventario y administración de pólizas de seguros de vida y gastos médicos.

Instrumental de Investigación

- Observación directa *in situ*
- Entrevistas con el personal
- Información de Sistemas Computarizados a través de tablas dinámicas
- Diagramas de flujo de procedimientos administrativos
- Estudios de tiempos y movimientos

Operacionalización de las Variables

Variable Independiente	Variables Dependientes	Explicación	Indicador	Valor	Meta a Obtener
Identificación y Rediseño de Procesos	Tiempo	Se consideró el tiempo que se consume para realizar cada proceso, desde que se recibe la solicitud hasta que el área recibe el bien	Tiempo de Ejecución	Eficiente	Reducción del 30%
				Ineficiente	
	No. de recursos utilizados en cada proceso	Se consideró el no. de recursos humanos asignados para la ejecución de los procesos de cada área	No. Personal	No. personas	Reducción del 15%
				No. cargos	
	Volumen de Operaciones	Se consideró el nivel de carga de trabajo de cada área para determinar la eficiencia con que se ejecutan las operaciones	Solicitudes recibidas vs. Atendidas	Atendidas	Disminuir en 20%
				No atendidas	
Sistema de Mejoramiento Continuo	Satisfacción de los Clientes	El DAM es un área meramente operativa. Medimos la calidad de los servicios brindados a los clientes internos y externos para determinar la eficiencia de sus operaciones.	Tiempo de Ejecución	Satisfactorio	Reducir en 30%
				Insatisfactorio	
	Demanda de Servicios	Cada área presenta solicitudes de servicio al DAM. Cuantificamos las solicitudes realizadas por los usuarios.	Solicitudes recibidas vs. Atendidas	Volumen	Aumentar a 100%
				Eficiente	Reducir en 30%
Nueva Estructura	No. Personal asignado	El personal asignado al DAM corresponde al 7% de toda la GAP. Una vez rediseñados los procesos revisamos la estructura de cargos para considerar una posible reducción de personal	Personal empleado por proceso	No. personas	Reducir el 15%
				No. cargos	
				No. procesos	
	Estructura de Cargos Actual	La Administración Superior de FINANSA aprobó una estructura de cargos en el año 2002. Revisamos que la denominación de los cargos esté conforme con las funciones que realizan.	Estructura Actual vs. Propuesta	No. personas actualmente	Ajustar al 100%
				No. personas en años anteriores	
	Complejidad funcional	La complejidad de las funciones debe estar conforme con la denominación del cargo que tiene cada recurso humano.	Manual de Funciones por Puestos de Trabajo	Funciones actuales	Ajustar al 100%
				Funciones anteriores	

VI. RESULTADOS

De los Procesos Administrativos de Compras por Cotización

El inicio de los procesos administrativos de compra de bienes y contratación de servicios del Departamento de Administración de Materiales se da con la solicitud de parte de las áreas usuarias. Dicha solicitud puede realizarse por dos vías:

- ✓ Correo electrónico.
- ✓ Memorándum.

Las solicitudes deben contener la siguiente información:

- ✓ Descripción del bien a solicitar.
- ✓ Disponibilidad presupuestaria.
- ✓ Visto bueno de las instancias correspondientes del área usuaria.

Se documentó este proceso con el objetivo de identificar los principales cuellos de botella. Dado que la plaza de Jefe de Departamento está actualmente vacante, las funciones correspondientes a este cargo han sido asumidas en su totalidad por el Subgerente Administrativo.

La documentación inició desde la recepción de la solicitud vía correo electrónico o memorándum de parte del Subgerente Administrativo. El siguiente paso es la asignación de la solicitud a un Profesional para su atención. La solicitud debe venir acompañada de una impresión de la disponibilidad presupuestaria del área; sin embargo, actualmente las áreas no están cumpliendo con este requerimiento y aún así el DAM tramita la compra, lo cual provoca atrasos al momento de pagar a los proveedores ya que puede ocurrir que el área solicitante no cuente con la disponibilidad presupuestaria correspondiente.

En las entrevistas que se realizaron con el personal del área se hizo evidente que el principal cuello de botella para dar inicio al proceso de compra es que el SGA es quien asigna la solicitud a un Profesional y, mediante observación directa, se puede concluir que el SGA no se encuentra en su oficina un 60% del tiempo ya que la naturaleza de su cargo

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

requiere que asista a numerosas reuniones fuera de su oficina y de la Institución lo que conlleva al atraso de este proceso.

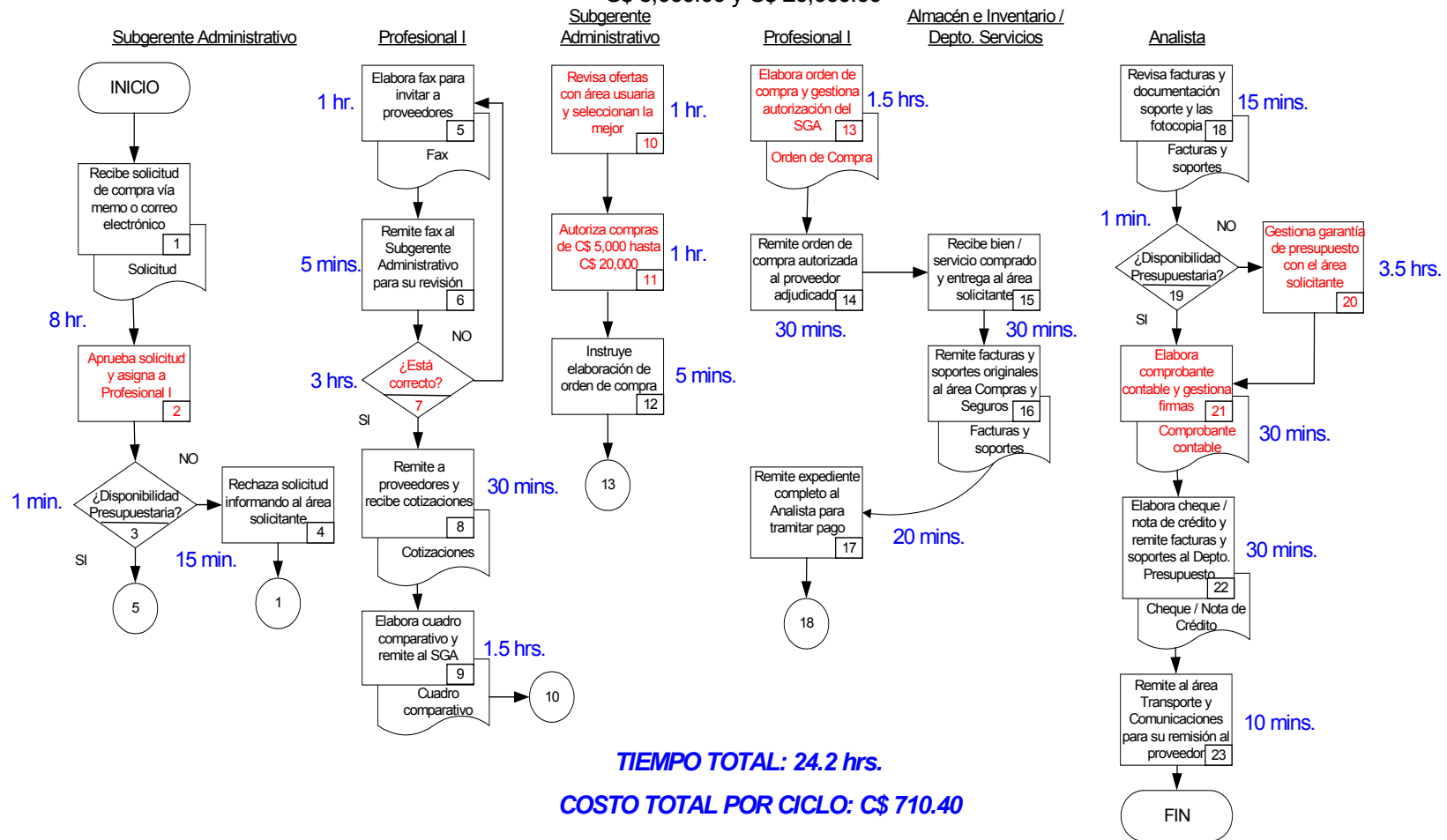
Hasta finales del año 2002, existía un sistema integrado computarizado el cual permitía que las áreas usuarias realizaran sus solicitudes de compra y de materiales al DAM. Estas solicitudes eran recibidas directamente en el área y se tenía la facilidad de poder dar seguimiento al trámite ya que indicaba el estado del proceso desde su recepción en el DAM hasta su entrega de parte del proveedor al área Almacén e Inventario. Este Sistema fue congelado dada la implementación del proyecto “Almacén Virtual” y esto indica que no se están explotando adecuadamente las herramientas tecnológicas disponibles.

Es importante señalar que el proceso administrativo de compras por licitación no fue sujeto a análisis debido a que su funcionamiento, en particular, no ha sufrido modificaciones aunque la reglamentación interna de la Institución que norma su desenvolvimiento haya sido revisada recientemente; tal y como es el caso en el proceso de compras por cotización.

En coordinación con el Subgerente Administrativo, los Profesionales y Analistas del área Compras y Seguros, se elaboraron los diagramas de flujo de los procesos **actuales** de compra con montos entre C\$ 5,000.00 y C\$ 120,000.00, donde se pudo reflejar claramente los principales cuellos de botella que afectan el proceso (sombreados en rojo). Además, se calcularon los tiempos promedios para cada una de las etapas del proceso y se presentan a continuación:

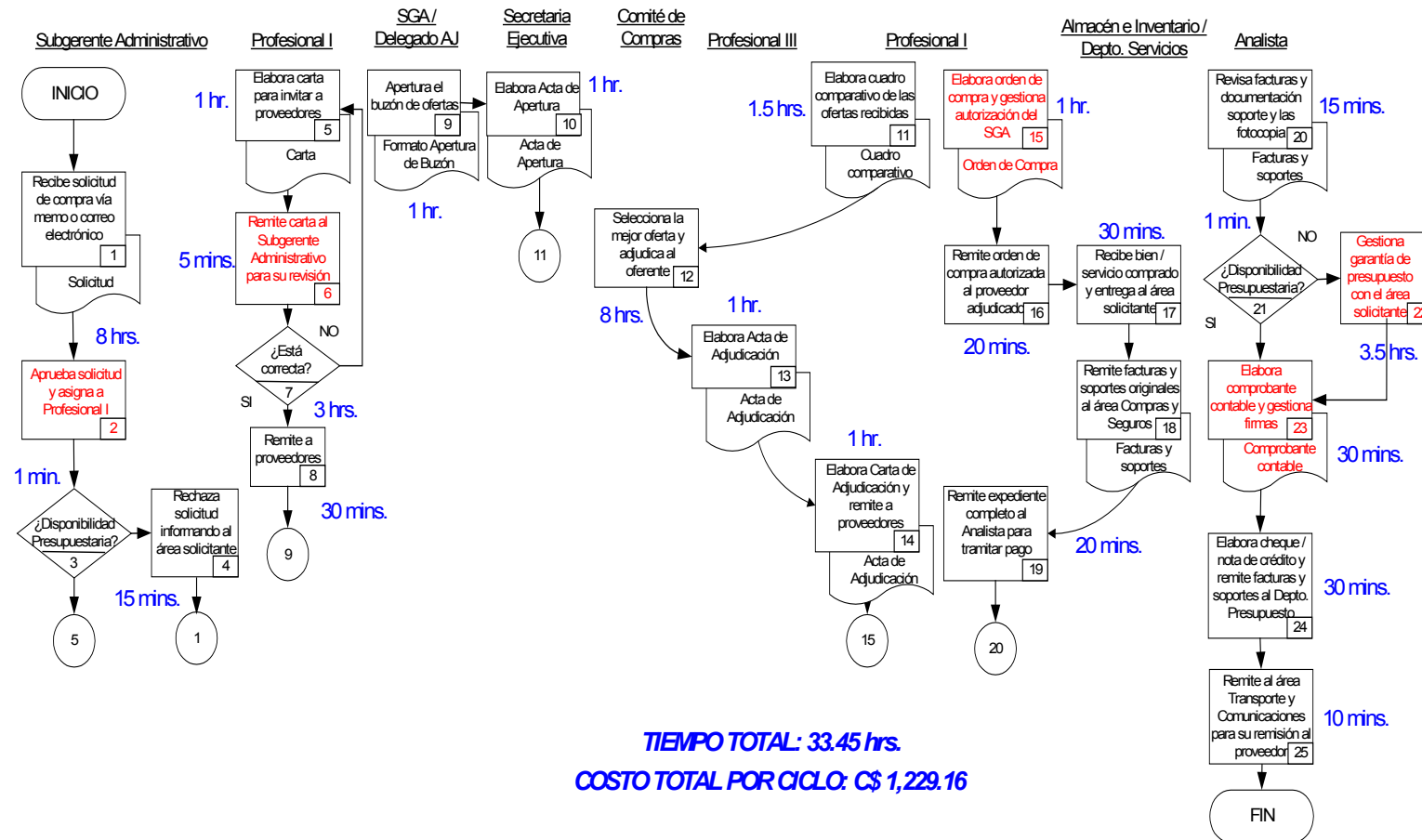
Finandera del Norte S.A.

Flujo del Proceso Actual de Compras con Montos entre
C\$ 5,000.00 y C\$ 20,000.00



Financiera del Norte S.A.

Flujo del Proceso Actual de Compras con Montos entre
C\$ 20,001.00 y C\$ 120,000.00



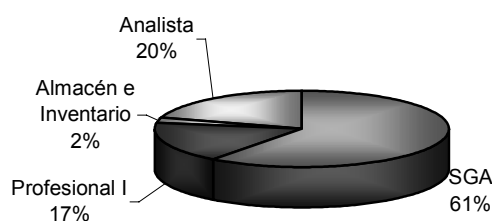
Se determinó que estos cuellos de botella son:

- Involucramiento del Subgerente Administrativo en actividades operativas con altos niveles de incidencia (firmas autorizadas para órdenes de compra, autorización de compras y comprobantes contables).
- Al momento de gestionar los pagos de facturas, las áreas no tienen disponibilidad presupuestaria.

El primer cuello de botella se debe a que el Subgerente Administrativo ha asumido las funciones del Jefe de Departamento de Administración de Materiales. Estas actividades son constantes y operativas y no es conveniente que cargos de alta y media dirección las estén asumiendo ya que atrasa todo el proceso.

De acuerdo con los diagramas de flujo de los procesos actuales de compra y los tiempos determinados por el SGA y los Profesionales del DAM, calculamos que el tiempo total para tramitar una compra con montos entre C\$ 5,000.00 y C\$ 20,000.00 fue de **24.2 hrs.** La distribución del tiempo consumido por cada cargo en el proceso se refleja a continuación:

Distribución de Tiempo por Cargo

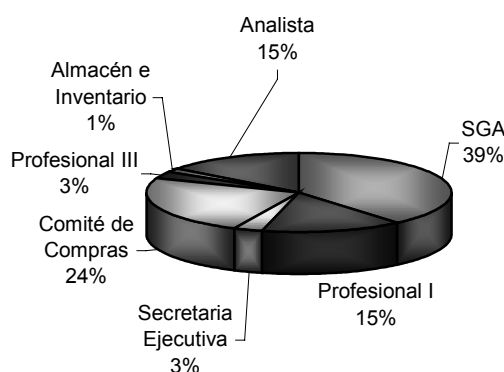


El gráfico anterior refleja claramente los dos principales cuellos de botella del proceso: el Subgerente Administrativo consume **61%** del tiempo de su ciclo. Esto se debe a que este cargo debe atender otras actividades propias de su contenido funcional, las cuales requieren que se ausente de su oficina. El segundo cuello de botella se encuentra al final del proceso al momento en que el Analista procede a pagar al proveedor. Debido a la falta de disponibilidad presupuestaria de algunas áreas, éste consume **20%** del tiempo del ciclo del proceso. Este tiempo se ve afectado debido a que cuando el Analista realiza una función

que no le corresponde: gestionar la disponibilidad presupuestaria del área y esto conlleva aproximadamente 3.5 horas.

Para los procesos de compra con montos entre C\$ 20,001.00 y C\$ 120,000.00 el tiempo total calculado fue de **33.45 hrs.** La distribución del tiempo consumido por cada cargo en el proceso se refleja a continuación:

Distribución de Tiempo por Cargo



El cuadro anterior refleja nuevamente que la intervención del Subgerente Administrativo en estas actividades operativas forma un cuello de botella que atrasa el proceso ya que consume **39%** del tiempo del ciclo. Además de este cuello de botella, se identificó que el Comité de Compras consume **24%** del tiempo del proceso lo que se presenta como otro cuello de botella. Al igual que en los procesos de compras con montos entre C\$ 5,000.00 y C\$ 20,000.00, la falta de disponibilidad presupuestaria de algunas áreas se presenta como un tercer cuello de botella y se refleja en el consumo del tiempo del ciclo por parte del Analista el cual asciende a **15%**.

Para calcular el costo de los procesos de compra por cotización, se tomó como insumo principal el salario que devenga cada cargo. Los costos incurridos en el año 2003 por el trámite de los mismos y el costo por proceso se reflejan a continuación:

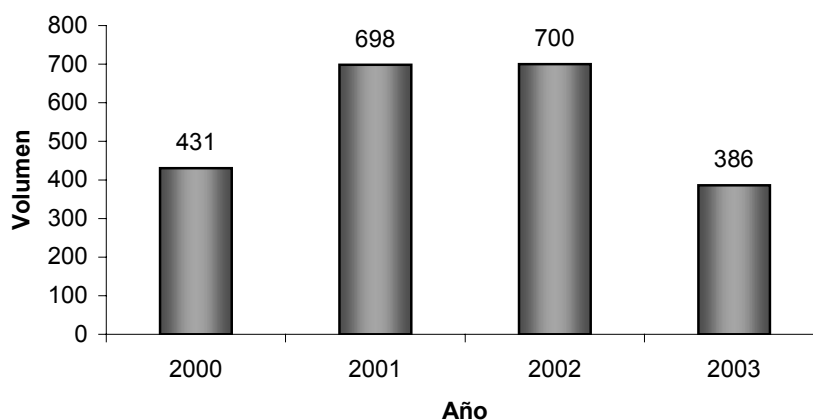
Proceso	Costo Total Incurrido en el 2003 (C\$)	Costo por Proceso (C\$)
Montos entre C\$ 5,000 y C\$ 20,000	605,972.16	710.4
Montos entre C\$ 20,001 y C\$ 120,000	86,041.20	1,229.16
Total	C\$ 692,013.36	

De acuerdo con estas cifras, se concluyó que el costo promedio por compras con montos menores a C\$ 20,000 es de **C\$ 710.40 / proceso** y el de compras por montos entre C\$ 20,001.00 y C\$ 120,000.00 es de **C\$ 1,229.16 / proceso**. En el año 2003, FINANSA incurrió en un costo total por el trámite de compras por cotización de **C\$ 692,013.36**.

Cabe señalar que para el cálculo de los costos por tramitar compras por los montos antes mencionados, se consideraron los movimientos de personal y de bandas salariales aplicados entre el período 2002 – 2003.

Se recopilaron estadísticas desde el año 2000 en lo que concierne al volumen de órdenes de compra emitidas por el DAM. Conforme estos datos estadísticos obtenidos de la base de datos del Sistema de Integración y de reportes de órdenes de compra emitidas elaborados por los Profesionales del área, se pudo observar el siguiente comportamiento:

Comportamiento del Volumen de Órdenes de Compra Emitidas por Año (2000 - 2003)



Este gráfico refleja que desde la implementación parcial del “Almacén Virtual”, el volumen de órdenes de compra emitidas se ha reducido en un 45% comparado con el volumen emitido en el año 2002. Esta importante reducción es también el resultado de una mejor presupuestación y planeación de compras de parte de las áreas usuarias, además de las medidas de austeridad presupuestarias implementadas para el 2003. Esta reducción implica una reducción de costos para la Institución de **C\$ 610,427.76** en términos de costos por tramitar solicitudes de compra comparado con los costos incurridos por esta actividad en el

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

año 2002, considerando que para ese año los costos por tramitar compras por cotización ascendió a **C\$ 1,302,441.12**.

Debido al efecto inflacionario controlado (menor de un dígito) que enfrenta nuestra economía y al proceso de devaluación del córdoba frente al dólar, se deflactaron los costos totales incurridos en los años 2002 y 2003 con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) con base del año 1999 (**ver Anexo VI.1**) para poder calcular la reducción real de costos. Se consideró que el IPC promedio para el año 2003 fue de 124.48. Al deflactar el costo incurrido por tramitar compras en ese año, se obtuvo una cifra real de **C\$ 555,923.30**. Para el año 2002 el IPC promedio fue de 118.38. Al deflactar el costo incurrido por tramitar compras en ese año, se obtuvo la cifra real de **C\$ 1,110,220.58**. En conclusión, la reducción de costos real para el año 2003 comparado con el año 2002 en el trámite de compras fue del **49.47%**, es decir, **C\$ 554,297.28**.

Los procesos de compra de la Sociedad se rigen por la Ley de Contrataciones del Estado, las Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General de la República, además de la reglamentación interna de la Institución como hemos expresado anteriormente. Hasta septiembre 2003, existían niveles de autorización de compras en base a montos. Estos niveles se reflejan a continuación:

MONTOS	AUTORIZA
C\$ 1.00 a C\$ 20,000.00	JDAM
C\$ 20,001.00 a C\$ 30,000.00	SGA
C\$ 30,001.00 a C\$ 50,000.00	GAP
C\$ 50,001.00 a C\$ 120,000.00	Comité de Compras
C\$ 120,001.00 en adelante	Comité de Licitación

Fuente: Normativa de Compras de FINANSA – A Septiembre 30, 2003

En octubre 2003, la Alta Administración de FINANSA autorizó propuesta de fusionar estos niveles de autorización, presentada por las Gerencias de Administración y Personal y Desarrollo Institucional, quedando de la siguiente manera:

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

MONTOS	AUTORIZA
C\$ 1.00 a C\$ 20,000.00	SGA
C\$ 20,001.00 a C\$ 120,000.00	Comité de Compras
C\$ 120,001.00 en adelante	Comité de Licitación

Fuente: Normativa de Compras de FINANSA – Octubre 2003

Es importante señalar que el nivel de autorización de compras por montos entre C\$ 1.00 hasta C\$ 20,000.00, originalmente facultad del JDAM, fue trasladada al SGA de acuerdo a recomendaciones de Auditoría Interna de FINANSA en Agosto de 2002.

De las 2,215 órdenes de compra emitidas en el período sujeto a análisis (2000-2003), en lo que concierne al volumen de solicitudes de compra por los diferentes montos antes señalados, su comportamiento es el siguiente:

MONTOS	%
C\$ 1.00 a C\$ 20,000.00	91.66
C\$ 20,001.00 a C\$ 30,000.00	3.14
C\$ 30,001.00 a C\$ 50,000.00	2.66
C\$ 50,001.00 a C\$ 120,000.00	1.75
C\$ 120,001.00 en adelante	0.79
TOTAL	100%

Fuente: Sistema de Integración (Módulo de Compras)

De acuerdo con los datos reflejados, el 91.66% de las órdenes de compra son por un monto menor a C\$ 20,000.00, mientras que el restante 8.34% está distribuido entre montos mayores a C\$ 20,001.00. Este comportamiento indica que es necesario que el Jefe de Departamento de Administración de Materiales cuente con la facultad de autorizar las compras con montos menores a C\$ 20,000.00.

Se analizaron los niveles de autorización de compras que actualmente existen en los procesos de compras versus los anteriores a la implementación de la Normativa de Compras de la Institución (octubre 2003). Desde el punto de vista de eficiencia de los procesos, el **Arto. 5** de la Ley de Contrataciones del Estado declara que *“El Estado se encuentra obligado a planificar, programar, organizar, desarrollar y supervisar las actividades de contratación de modo que sus necesidades se satisfagan en el tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad”*. En este sentido, es conveniente

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

que el Jefe de Departamento de Administración de Materiales esté facultado para autorizar compras con montos menores de C\$ 20,000.00, estando esto de conformidad con lo establecido en el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (**Capítulo I, Arto. 2 numeral 9**).

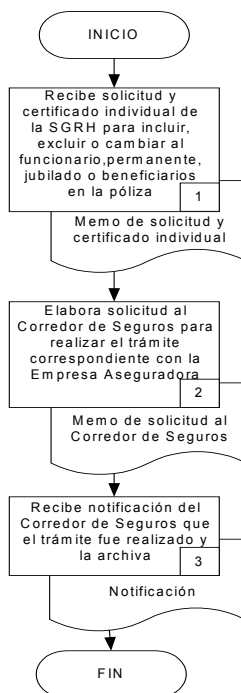
De la Administración de Pólizas de Seguro de Vida y Gastos Médicos

En coordinación con el Profesional encargado de administrar las pólizas de seguro se logró documentar los principales aspectos que conllevan estas funciones los cuales desglosamos a continuación y pueden apreciarse en el siguiente diagrama:

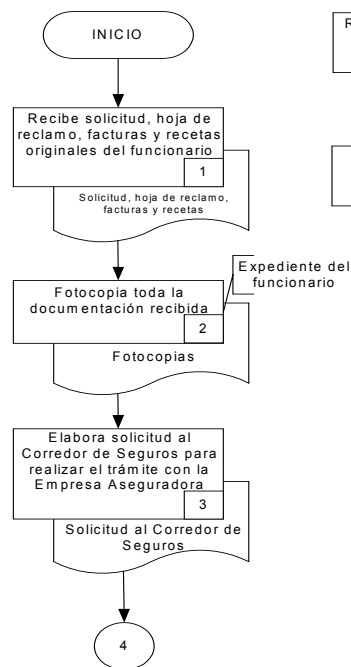
F inanciera del Norte, S.A.

Flujo de los Procesos Actuales para la Atención a Trámites de Seguros de Funcionarios y Jubilados de FINANSA a través del Departamento Administración de Materiales

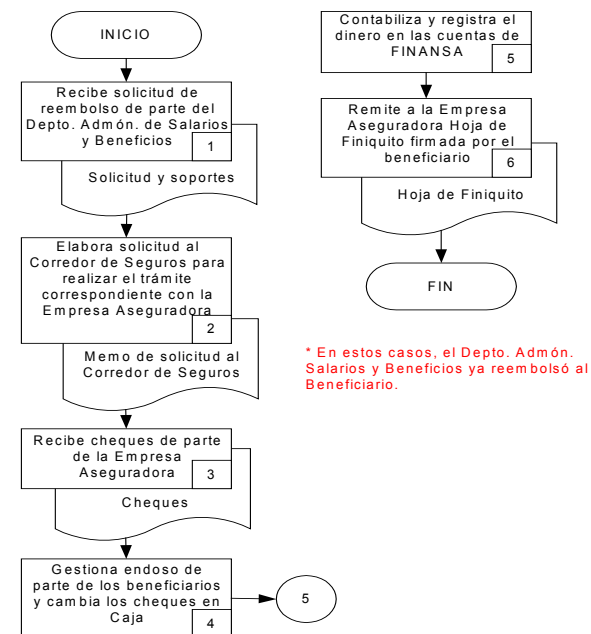
Modificaciones en la Póliza de Seguros



Reembolsos por Gastos Médicos en Clínicas ajenas a FINANSA



Reembolsos por Gastos Médicos en la Clínica de FINANSA *



* En estos casos, el Depto. Admón. Salarios y Beneficios ya reembolsó al Beneficiario.

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

Estas funciones fueron asignadas al Departamento de Administración de Materiales desde abril 2003. Es un hecho que el proceso de administración de los seguros (incendios, vehículos, bancario, de vida y de gastos médicos) debe iniciar en esta área ya que es la encargada de la adquisición de bienes y contratación de servicios. Por lo tanto, es competencia del Departamento tramitar el proceso de licitación con las empresas aseguradoras autorizadas.

Además, dada su naturaleza, observamos que la administración de las pólizas de seguros contra incendios, vehicular y bancario es competencia de esta área. Actualmente, un Profesional del DAM es el encargado de realizar las funciones de administración de pólizas, archivo y resguardo de las mismas.

De los Procesos Administrativos de Almacén e Inventario

Desde inicios del año 2003, la Gerencia de Administración y Personal, a través del Departamento de Administración de Materiales implementó un proyecto denominado “Almacén Virtual”. **Este proyecto consiste en tramitar la compra de bienes de consumo, artículos de oficina, papelería, artículos de limpieza y toners a través de un proceso de licitación con la particularidad que el sistema de distribución sería a través de los proveedores, es decir, ellos mismos entregarán los productos en cada área usuaria.** Este proyecto fue implementado con el propósito de dinamizar el proceso de atención a usuarios, disminuir el stock de inventario y fomentar el ahorro a nivel Institucional.

Este nuevo proceso consiste en tres grandes partes: la primera, es la entrega de órdenes de compra a los proveedores. Esto consiste en que el DAM, a través del área Almacén e Inventario, emitirá una orden de compra mensual consolidada y por detalle de distribución a los proveedores adjudicados vía correo electrónico. Actualmente esta emisión se realiza durante los últimos 20 días del mes con el objetivo que el proveedor distribuya sus productos directamente a las áreas usuarias sin tener que pasar por el área Almacén e Inventario en los primeros 10 días del siguiente mes. La orden de compra emitida al proveedor se realiza basándose en el presupuesto mensual de cada área. Esto garantiza que cada una reciba solamente lo que presupuestó para el mes correspondiente. El Coordinador Administrativo del área Almacén e Inventario da seguimiento al cumplimiento de las fechas de entrega de productos por parte de los proveedores y, de acuerdo a lo estipulado en los contratos que celebra FINANSA y el proveedor, la Gerencia de Administración y Personal está facultada para aplicar sanciones por incumplimiento.

La segunda parte del proceso es la entrega de pedidos a las áreas usuarias por parte de los proveedores. Este sistema elimina las requisas que tradicionalmente hacía cada área usuaria mensualmente al área Almacén e Inventario y la distribución por parte de su personal técnico. El proveedor entrega a cada área los pedidos de acuerdo a lo indicado por la orden de compra recibida. Al momento de entregar los productos, la persona encargada de recibirlos en cada área firma un recibo original presentado por el proveedor en el cual se detallan los bienes que se están entregando. Cada área usuaria puede rechazar el pedido en el caso que no esté conforme con lo presupuestado para ese mes.

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

La última parte de este proceso es el pago a los proveedores. El proveedor entrega una factura desglosada por área usuaria adjuntando los recibidos firmados de parte de las mismas. El Coordinador Administrativo del área Almacén e Inventario revisa los documentos y soportes correspondientes procediendo a efectuar el pago al proveedor vía depósito en cuenta corriente.

De acuerdo con las diversas entrevistas sostenidas con el Coordinador Administrativo del área Almacén e Inventario, este nuevo sistema de trabajo tiene las siguientes fortalezas:

- ✓ Disminución en los tiempos de entrega.
- ✓ Disminución en los costos de almacenaje.
- ✓ Estandarización de productos – menos variabilidad.

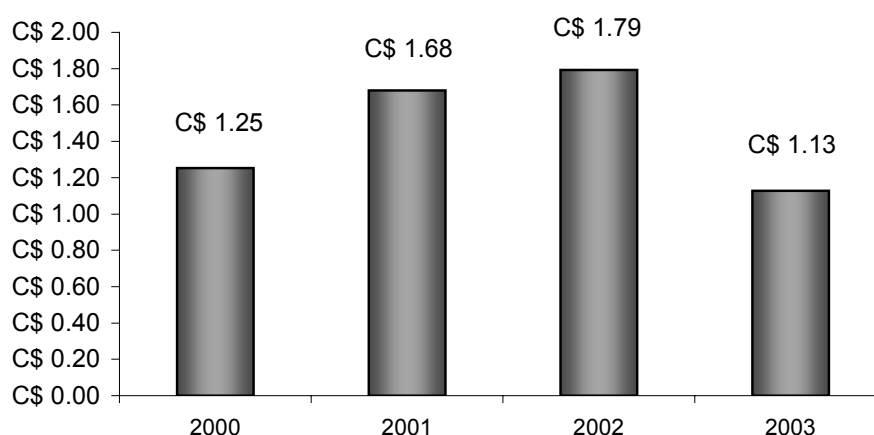
A la vez, se identificó que la principal debilidad del “Almacén Virtual” es el incumplimiento en los plazos de entrega de parte de los proveedores de bienes. Este incumplimiento es frecuente, aún cuando la Gerencia de Administración y Personal aplica las sanciones correspondientes. Este factor externo afecta el nivel de satisfacción de las áreas usuarias del Banco.

Actualmente la Gerencia de Administración y Personal ha licitado la compra de los siguientes bienes: papelería, artículos de oficina, productos sanitarios y toners. Falta por incluir los artículos de cafetería (galletas, bebidas, etc.) y repuestos de mantenimiento. Próximamente se estarán incluyendo en los procesos de licitación.

El éxito de la implementación del “Almacén Virtual” descansaría, esencialmente, en la adecuada planificación de artículos de parte de las áreas usuarias y la estandarización de los pedidos a los proveedores, es decir, no puede existir variación en los mismos.

Para efectos de analizar el impacto presupuestario en el comportamiento de las requisas al área Almacén e Inventario de parte de las áreas usuarias, se solicitó al Departamento de Ingeniería de Sistemas de la Gerencia de Desarrollo Institucional la elaboración de tablas dinámicas en EXCEL alimentadas de las bases de datos del Sistema de Integración para obtener la información de consumo de artículos en el período 2000 – 2003. Al consolidar las cifras obtenidas (**ver Anexo VI.2**), se observó el siguiente comportamiento:

**Comportamiento de Requisas
por Centro de Responsabilidad
Período 2000 - 2003
(en Millones de Córdoba)**



Fuente: Sistema de Integración (Módulo de Almacén)

De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar que hubo una reducción porcentual de **37%** en el año 2003 comparado con el año 2002, lo cual se traduce en una disminución de **C\$ 663,714.90**.

Tal como se efectuó para las cifras obtenidas de los costos incurridos por los procesos de compra, se procedió a deflactar las cifras de la tabla reflejada en el Anexo VI.2 con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) con base en el año 1999 con el objetivo de obtener cifras reales de la reducción de costos. Una vez realizadas las conversiones correspondientes, se encontró que para el año 2003 se gastó un total de **C\$ 906,924.50** y en el año 2002 la suma fue de **C\$ 1,514,322.12**. Esto refleja una reducción de costos totales de **40%**, lo que se traduce a **C\$ 607,397.62**.

Para obtener el impacto global en lo que concierne a la reducción de costos para la Institución con la implementación del “Almacén Virtual”, se procedió a calcular la tasa de manejo de inventario para analizar su comportamiento histórico y comparar las cifras obtenidas para los años 2002 y 2003. Para efectuar estos cálculos fue necesario obtener la siguiente información:

1. Costo de Oportunidad
2. Valor promedio de obsolescencia, daños o pérdidas
3. Valor Promedio de Inventario
4. Seguros
5. Costos de Almacenamiento
 - a. Salarios (permanentes, contratados y subcontratados)
 - b. Horas Extras
 - c. Decimotercer mes y vacaciones.
 - d. Uniformes

Para el cálculo de la tasa de costo de oportunidad se recurrió a otra área organizativa del Banco como es la Unidad de Estudios Financieros, logrando establecer un procedimiento adecuado para obtener este costo mediante la tasa activa promedio establecida para préstamos a empleados de FINANSA, siendo esta del **8.5% anual**. Por lo anterior, esta tasa podría servir de referencia para calcular la tasa del costo de oportunidad para el manejo de los volúmenes actuales almacenados en el área Almacén e Inventario sobre el Valor Promedio del Inventario (VPI). Cabe señalar que en enero del 2004 estas tasas fueron modificadas, sin embargo, no se consideraron dichas modificaciones ya que están fueran del período sujeto a análisis en este estudio (2000 – 2003).

Para el cálculo del Valor Promedio de Obsolescencia, Daños o Pérdidas, se efectuaron reuniones con el Coordinador Administrativo del área Almacén e Inventario. En dichas entrevistas se determinó que históricamente esta área ha mantenido debidamente registrados en inventario los artículos y bienes obsoletos y dañados. Por lo anterior, se consideró como tasa del Valor Promedio de Obsolescencia, Daños o Pérdidas 11.72% y 12.18%, para los años 2002 y 2003, respectivamente, que es alto y tenderá a elevar la Tasa de Manejo de Inventario.

El Valor Promedio del Inventario se calcula mediante la sumatoria del inventario final de un mes con el inicial del mes siguiente, dividiendo el resultado entre 2. Para el cálculo de estas cifras, se solicitó al Departamento de Ingeniería de Sistemas de la Gerencia de Desarrollo Institucional la elaboración de una tabla dinámica que expresara el desglose de los reportes de existencias del área Almacén e Inventario por grupos de artículos con sus respectivos montos por mes para el período 2000 – 2003. Con la información recopilada de la tabla dinámica de los reportes de existencias del área Almacén e Inventario, se calculó el

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

Valor Promedio del Inventario (VPI) mensual para los años 2000 hasta 2003 y se tomó como punto principal de comparación las cifras para los años 2002 y 2003.

Para obtener las cifras correspondientes a los costos de almacenaje recurrimos al Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos de la Gerencia de Administración y Personal donde obtuvimos información para calcular los costos incurridos por salarios (de cargos permanentes, temporales y subcontratados), decimotercer mes y vacaciones desde el año 2000 hasta el 2003. La información correspondiente al costo de los uniformes que se les entrega al personal del área Almacén e Inventario fue obtenida con el Coordinador Administrativo del área. El costo de la póliza de seguros que cubre al área Almacén e Inventario es de US\$ 380.26 anuales, para el cual se utilizó el tipo de cambio promedio del córdoba de los años 2002 y 2003 para su conversión a moneda nacional.

Como se puede observar en la tabla “Cálculo de la Tasa de Manejo de Inventario – Año 2002” (ver Anexo VI.3), la tasa de manejo de inventario promedio por mes para ese año fue de **13.37%**. Para calcular el costo total incurrido por el manejo de los bienes almacenados en el área Almacén e Inventario, se multiplicaron los inventarios promedios de cada mes por la tasa obtenida:

Meses 2002	Valor Promedio del Inventario (VPI) (C\$)	Tasa de Manejo de Inventario Promedio (%)	Costo de Manejo de Inventario Mensual (C\$)
Enero	1,307,307.82	13.37	146,078.28
Febrero	1,314,936.64	13.37	146,930.72
Marzo	1,288,563.78	13.37	143,983.83
Abril	1,243,863.56	13.37	138,989.03
Mayo	1,257,951.84	13.37	140,563.26
Junio	1,260,090.68	13.37	140,802.25
Julio	1,222,028.65	13.37	136,549.21
Agosto	1,209,286.92	13.37	135,125.45
Septiembre	1,212,262.40	13.37	135,457.93
Octubre	1,200,081.97	13.37	134,096.89
Noviembre	1,162,843.18	13.37	129,935.84
Diciembre	1,080,672.48	13.37	120,754.10
		Total 2002	C\$ 1,649,266.78

Fuente: Sistema de Integración (Módulo de Almacén)

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

Con el cálculo anterior, se puede afirmar que para administrar los bienes almacenados en el área Almacén e Inventario en el año 2002, FINANSA incurrió en un costo total de **C\$ 1,649,266.78**.

La tasa de manejo de inventario promedio por mes calculada para el año 2003 fue de **14.19% (ver Anexo VI.4)**. Para calcular el costo total incurrido por el manejo de los bienes almacenados en el área Almacén e Inventario, se multiplicaron los inventarios promedios de cada mes por la tasa obtenida:

Meses 2003	Valor Promedio del Inventario (VPI) (C\$)	Tasa de Manejo de Inventario Promedio (%)	Costo de Manejo de Inventario Mensual (C\$)
Enero	1,028,885.50	14.19	129,500.98
Febrero	1,016,147.89	14.19	127,897.76
Marzo	997,030.35	14.19	125,491.52
Abril	987,808.32	14.19	124,330.79
Mayo	983,249.14	14.19	123,756.95
Junio	988,350.40	14.19	124,399.02
Julio	976,875.62	14.19	122,954.74
Agosto	968,721.45	14.19	121,928.42
Septiembre	961,054.93	14.19	120,963.47
Octubre	961,405.58	14.19	121,007.60
Noviembre	964,015.61	14.19	121,336.11
Diciembre	947,258.59	14.19	119,226.99
Total 2003			C\$ 1,482,794.35

Fuente: Sistema de Integración (Módulo de Almacén)

Con el cálculo anterior, se puede afirmar que para administrar los bienes almacenados en el área Almacén e Inventario en el año 2003, la Sociedad incurrió en un costo total de **C\$ 1,482,794.35**. Al deflactar las cifras anteriormente mencionadas para los años 2002 y 2003, se calculó una reducción de costos real de **15.3%**, lo que se traduce a aproximadamente **C\$ 202,006.31**.

Es importante destacar que las tasas de manejo de inventario para los años 2002 y 2003 son elevadas principalmente por el alto porcentaje (11.72% y 12.18%, respectivamente) de

obsolescencia, daños y pérdidas de los bienes almacenados, lo que provoca que el nivel de costos aumente significativamente.

De los Indicadores de Gestión

Los indicadores son herramientas de gestión cuyo propósito es medir el cambio en un fenómeno o proceso y juegan en la planificación un papel para el monitoreo y evaluación de programas y proyectos. Los indicadores son usados ampliamente en el manejo de todos estos procesos. Su formulación y selección apropiada es un aspecto importante de la planificación misma, así como para el diseño del sistema de seguimiento para mantener informada a la Dirección sobre su progreso.

Con esa pequeña introducción a la importancia de indicadores de gestión que midan la efectividad y eficacia de los procesos de trabajo de un área, se pudieron identificar diferentes puntos donde es necesario evaluar el desempeño. Estas áreas generales son:

- ✓ Costos operativos.
- ✓ Tiempos de ejecución.
- ✓ Planificación.
- ✓ Satisfacción de áreas usuarias.

Actualmente estas áreas no cuentan con herramientas que sirvan para medir su eficacia.

De la Depuración de Artículos Obsoletos y que no tengan demanda en el área Almacén e Inventario

Al finalizar el año 2003, el valor final de los bienes almacenados en el área Almacén e Inventario fue de C\$ 930,570.30. Los Reportes Consolidados de Existencias del Almacén (ver Anexo VI.5) se dividen en 9 grupos principales:

- ✓ Formas (papelería)
- ✓ Artículos de Oficina
- ✓ Materiales y Accesorios en Computación
- ✓ Materiales Fotográficos

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

- ✓ Productos Sanitarios
- ✓ Artículos y Productos de Cafetería / Uso Múltiple
- ✓ Repuestos de Maquinaria
- ✓ Repuestos Automotrices y Otros
- ✓ Activos No Capitalizables

De acuerdo con este último reporte de existencias, se tienen almacenados C\$ 154,081.16 en concepto de Artículos de Oficina y C\$ 32,293.83 en concepto de Productos Sanitarios. Dado que estos bienes han sido licitados de acuerdo a la modalidad de trabajo del “Almacén Virtual”, el área Almacén e Inventario se ha dado a la tarea de distribuir estos artículos a las áreas usuarias hasta agotar su existencia. Una vez agotada dichas existencias, los proveedores de estos bienes seguirán distribuyendo sus productos directamente a las áreas.

Hasta diciembre de 2003, el Reporte Consolidado de Existencias del Almacén refleja 10 tipos de formas registradas:

- ✓ Presidencia
- ✓ Dirección de Crédito (Gerencia Financiera)
- ✓ Operaciones Internacionales (Gerencia Internacional)
- ✓ Tesorería
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Contabilidad
- ✓ Dirección de Auditoría
- ✓ Uso General

Las formas de uso general se refiere a folders, bolsas, entre otros artículos similares, los cuáles no pueden ser descartados por extemporáneos ya que aún tienen vida útil, tal y como es el caso del resto de formas. El valor contable del total de formas registradas en el Sistema de Integración suma C\$ 108,828.22. Este reporte refleja la existencia de formas que han sido dados de baja en estudios anteriores realizado por la Gerencia de Desarrollo Institucional, tal es el caso de las correspondientes a la Presidencia y Contabilidad. En el caso de las formas de la Dirección de Crédito, se refleja una existencia de 4,500 unidades. Al consultarle al Coordinador Administrativo del área Almacén e Inventario sobre estas formas, nos manifestó que se encuentran físicamente en el área usuaria. Siendo este el caso,

los C\$ 19,134.00 que corresponden al costos de estas formas, su existencia no ha sido descargada del Sistema lo que ocasiona que los registros del mismo versus la existencia física no correspondan y, a la vez, el cálculo de la tasa de manejo de inventario se eleve reflejándose costos más elevados. De acuerdo con el análisis realizado, aproximadamente el 70% de las formas existentes no tienen demanda de parte de las áreas usuarias ya que están obsoletas y no están conforme con las funciones y estructura organizativa actuales del Banco.

Se analizó el comportamiento del uso del grupo “Repuestos Automotrices y Otros”. De acuerdo con los Reportes de Existencias en el Almacén para el año 2003, este grupo no tuvo demanda del todo. La Subgerencia Administrativa, a través del Departamento de Administración de Materiales, ha procurado ponerlos en venta en diversas ocasiones pero no han logrado liberarse de estos artículos. Actualmente estos repuestos tienen un valor contable de C\$ 97,297.85, lo que corresponde al 11% del total del valor del inventario. De igual forma, se analizó el comportamiento del uso del grupo Activos No Capitalizables. Los artículos que contempla este grupo corresponden principalmente a mobiliario y equipo de oficina tales como sillas, escritorios, modulares, teléfonos, etc. Las estadísticas del comportamiento de demanda de estos artículos reflejan que desde enero 2002 a la fecha no han tenido movimiento. Su valor en inventario es de C\$ 8,834.67.

El Coordinador Administrativo del área Almacén e Inventario manifestó que para el año 2004 se estarán licitando los artículos correspondientes al grupo Artículos y Productos de Cafetería que incluye galletas, gaseosas, etc. En este sentido, tal y como se está haciendo con los artículos de los grupos “Artículos de Oficina” y “Productos Sanitarios”, éstos se distribuyen a las áreas usuarias con el fin de agotar su existencia, la que asciende a C\$ 57,207.65.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De los Procesos Administrativos de Compras por Cotización

Al analizar estos procesos, se ha logrado identificar que los principales cuellos de botella que afectan su desarrollo son: involucramiento del SGA en funciones operativas con altos volúmenes de incidencia y la falta de disponibilidad presupuestaria de parte de las áreas solicitantes. El efecto del cuello de botella que implica la firma autorizada del SGA, especialmente ahora que el cargo del JDAM no está facultado para autorizar compras, se ha pronunciado más significativamente.

Es conveniente nombrar al funcionario que ocupará este puesto a fin de que realice la aprobación de las compras de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Contrataciones del Estado y resto de disposiciones vigentes sobre el tema. La existencia de este cargo es necesaria ya que liberaría al Subgerente Administrativo de funciones meramente operativas y agilizaría el proceso de compras.

Las compras con montos entre C\$ 20,001.00 hasta C\$ 120,000.00 conforman 7.55% del total de compras realizadas por el Departamento de Administración de Materiales. En este sentido, no es necesario que se conforme un Comité de Compras para autorizar compras menores sino hasta por un monto de C\$ 50,000.00, donde se puede mantener que las firmas autorizadas sean las del SGA y GAP. El **Arto. 99** del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado declara lo siguiente: “*Se podrá conformar un Comité Técnico de Compras que estará compuesto por los encargados respectivos de las dependencias Administrativa, de Contabilidad y de Servicios Generales cuando el monto sea igual o mayor a C\$ 20,000.00*”.

El espíritu y letra del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado permite la creación de un Comité de Compras para la autorización de compras por montos mayores a C\$ 20,000.00; sin embargo, cuidando de la efectividad, costos y satisfacción de los clientes internos del DAM, los procesos de compra se verían agilizados manteniendo niveles de autorización que no requieran de la conformación de comités para compras por cotización por montos menores a C\$ 50,000.00.

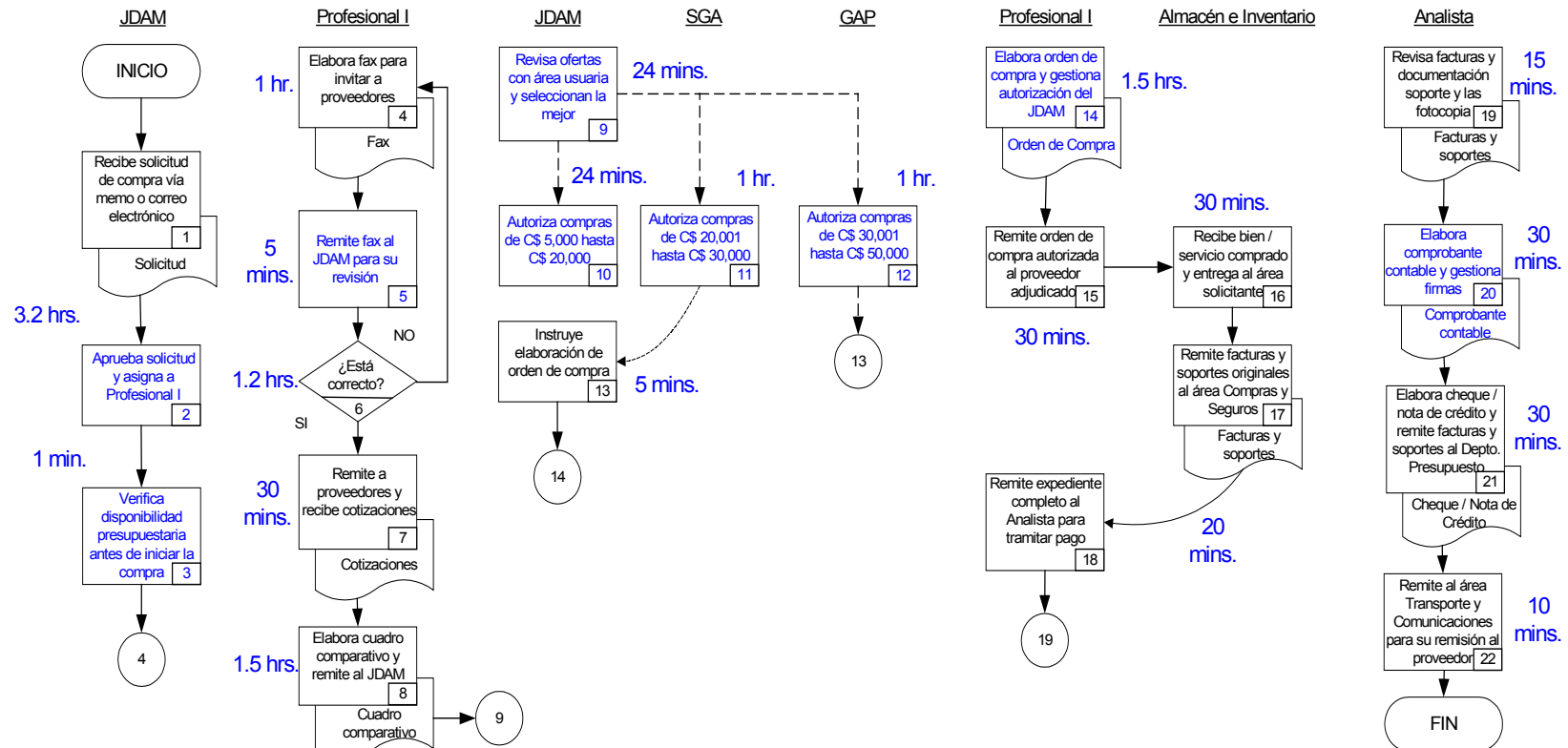
El segundo cuello de botella, relacionado con la disponibilidad presupuestaria, se encuentra al finalizar el proceso cuando los Profesionales del DAM se disponen a cancelar las correspondientes facturas a los proveedores adjudicados. Este problema se da con cierta frecuencia ya que los Profesionales a cargo de las compras no cuentan con las herramientas necesarias para verificar y garantizar la disponibilidad presupuestaria del área solicitante. Es importante destacar que la gestión de disponibilidad para las áreas usuarias que carecen de la misma no es una función que corresponde al quehacer de los Analistas del Departamento de Administración de Materiales.

Como se mencionó anteriormente, antes de la implementación parcial del “Almacén Virtual”, el DAM contaba con un sistema integrado computarizado mediante el cual se recibían las solicitudes de compra de parte de las áreas usuarias y en el mismo, se podía verificar la disponibilidad presupuestaria del área. Este cuello de botella que representa la falta de disponibilidad presupuestaria de las áreas solicitantes se puede resolver mediante la instalación del Sistema de Integración (SIN) en los equipos computacionales de los Profesionales para efectos de recepción de órdenes de compra, seguimiento del estado del proceso y verificación de disponibilidad presupuestaria de las áreas.

Con la implementación de los rediseños a los procesos de compras presentados a continuación, lograremos eliminar los cuellos de botella antes mencionados lo que reducirá en un **46%** (aproximadamente 11 hrs.) los tiempos de ejecución. Además, al facultar al Jefe de Departamento para autorizar estas compras, el costo de tramitarlas se vería reducido en un **66%** y se elevarían los niveles de satisfacción de los usuarios del Departamento de Administración de Materiales al reducir los tiempos de respuesta a sus solicitudes.

Financiera del Norte S.A.

Flujo del Proceso Propuesto de Compras con Montos entre C\$ 5,000.00 y C\$ 50,000.00

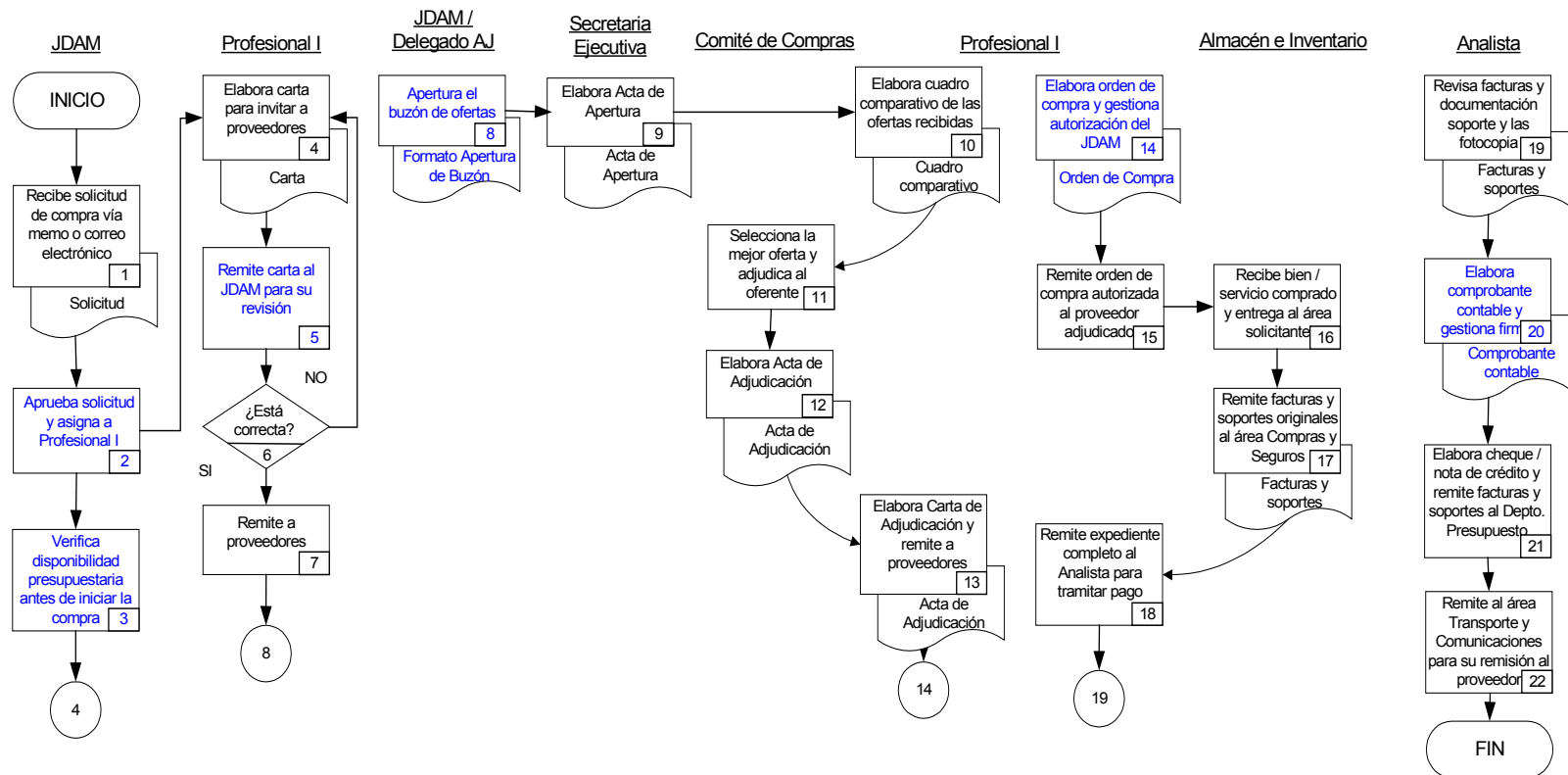


TIEMPO TOTAL: 13.07 hrs.

COSTO TOTAL POR CICLO: C\$ 241.54

Financiera del Norte S.A.

Flujo del Proceso Propuesto de Compras con Montos
entre C\$ 50,001.00 y C\$ 120,000.00



TIEMPO TOTAL: 18.06 hrs.

COSTO TOTAL POR CICLO: C\$ 417.22

De la Administración de Pólizas de Seguro de Vida y Gastos Médicos

Las funciones que conllevan la administración de pólizas de seguros de vida y gastos médicos no está conforme con la razón de ser del Departamento de Administración de Materiales, ya que estos seguros son beneficios para los empleados de la Institución. Actualmente, en la Subgerencia de Recursos Humanos dependiente de la Gerencia de Administración y Personal, existe el Departamento de Administración de Salarios y Beneficios el cuál, tal y como describe su nombre, es el encargado de administrar los beneficios que gozan los empleados del Banco.

De los Procesos Administrativos de Almacén e Inventario

La implementación del proyecto “Almacén Virtual” ha generado reducciones en términos de costos. Sin embargo, el Departamento de Administración de Materiales ha desatendido la calidad de los servicios que brinda ya que en muchas ocasiones los proveedores incumplen con los pedidos mensuales en tiempo y forma. A la vez, aunque las cantidades de stock han disminuido considerablemente entre los años 2002 y 2003, la tasa de manejo de inventario calculada refleja que aún incurren en costos significativamente altos.

De los Indicadores de Gestión

La primer área en la que se puede implementar indicadores de gestión es en la que corresponde a **costos operativos**. Tradicionalmente, los costos por el trámite de compras no habían sido cuantificados en su totalidad al igual que los costos por la administración de los bienes almacenados en el área Almacén e Inventario. El indicador de gestión idóneo para esta área es la **Tasa de Manejo de Inventario**. Esta tasa será una guía para medir la eficiencia de los costos con que se están administrando los bienes de consumo de FINANSA, además de lograr identificar el porcentaje de artículos dañados u obsoletos que hacen que los costos se eleven. Este estudio ha mostrado los diferentes insumos que se requieren para el cálculo de este indicador. Además, la obtención de esta información está disponible gracias a la avanzada plataforma tecnológica con que cuenta el Banco lo que ha permitido la integración de los sistemas computarizados que permite que las bases de datos

de los mismos estén entrelazadas y que la información siempre se mantenga actualizada y disponible.

En lo que concierne a los **tiempos de ejecución**, es importante poder medir la oportunidad con que se realizan los procesos de trabajo del DAM. En lo que concierne a los procesos administrativos de compras, la forma en que se pueden medir estos tiempos es mediante la expresión de éstos en cada una de las actividades de dichos procesos. Por ejemplo, al momento en que el Jefe de Departamento instruya la atención a una solicitud de compra a un Profesional del DAM, éste deberá plasmar la hora en que giró sus instrucciones; al momento que el Profesional reciba la solicitud de compra con instrucciones del JDAM, éste deberá reflejar la hora en que la recibió, y así sucesivamente a lo largo del proceso. Esta metodología puede ser tediosa y existe la posibilidad que cualquiera de los participantes en el proceso omita plasmar la hora de ejecución de una actividad, sin embargo, es importante convencer a los mismos que el Banco está enfocándose hacia una cultura de cambio y mejoramiento continuo, por lo que es necesario contar con su compromiso para que adopten esta cultura y se apropien de ella.

Para la medición de los tiempos de ejecución de los procesos de trabajo del “Almacén Virtual”, es importante destacar que estos tiempos dependerán principalmente de la oportunidad de los proveedores de bienes, recordando que éstos son los responsables de hacer las entregas de pedidos en cada una de las áreas usuarias. Es cierto que para los incumplimientos de parte de los proveedores en lo que concierne a tiempos de entrega son sancionados, de acuerdo a las estipulaciones pactadas en los contratos suscritos con ellos. Sin embargo, el propósito no es multar y sancionar con regularidad. El DAM, a través del área Almacén e Inventario, debe ir más allá. Esta área debe mantener un registro de los tiempos de entrega de los proveedores para poder identificar la regularidad con la que se incumple y las principales razones por las cuáles se dan estos incumplimientos para poder brindar una solución que satisfaga tanto a los proveedores como a las áreas usuarias del DAM.

La tercer área identificada para implementar indicadores de gestión fue en la **planeación**, tanto de las compras como de los pedidos al área Almacén e Inventario. Como se mencionó al inicio del estudio, cada una de las áreas elabora su presupuesto de gastos para el año. En lo que concierne a los procesos de compras, es importante poder identificar qué porcentaje de las que fueron tramitadas corresponde a la planificación realizada por las áreas usuarias

y qué porcentaje corresponde a compras solicitadas fuera de lo planeado. Esto proveerá un indicador importante que podrá fortalecer el proceso de planificación de parte de las áreas usuarias al inicio de cada año y agilizará los procesos internos del DAM en lo que concierne a compras de bienes.

Con respecto a la propuesta de indicadores de gestión de planeación para los procesos de trabajo del área Almacén e Inventario, se está refiriendo particularmente en la recepción de bienes por parte de las áreas usuarias provenientes directamente de los proveedores. Tal y como se describió en la situación actual de los procesos administrativos del área Almacén e Inventario (Diagnóstico del “Almacén Virtual”), se observó la posibilidad de que un área rechace la entrega de bienes de parte del proveedor en el caso que no estén recibiendo los artículos presupuestados para el mes corriente. En este sentido, se necesita motivar a las áreas usuarias a informar al área Almacén e Inventario cuando no reciban todos los bienes presupuestados y, de esta forma, poder llevar un registro de los incumplimientos de parte de los proveedores y encontrar soluciones potenciales para aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios del DAM.

Una de las metas para el año 2004 de la Administración Superior de FINANSA es promover el “desarrollo institucional” del Banco. Es decir, promover una cultura de mejoramiento continuo para elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad de los procesos de trabajo de la Institución; elevando de esta manera, la calidad de vida de los empleados y mejorar el clima de trabajo. De acuerdo con lo anterior y siguiendo esas mismas directrices, se puede implementar indicadores de gestión para medir la **satisfacción de los usuarios de los servicios del DAM**. Los demás indicadores que se han mencionado sirven para la administración del “Almacén Virtual” y los procesos de compra, sin embargo, se hace necesario obtener insumos informativos de parte de las áreas usuarias. El éxito del “Almacén Virtual” no puede descansar únicamente en el impacto que exista en lo que concierne a la reducción de costos y gastos operativos, ya que la insatisfacción de sus usuarios tenderá a contrarrestar cualquier efecto positivo que haya tenido. En este sentido, uno de los mecanismos más eficientes para promover una cultura de mejoramiento continuo es mediante un sistema de sugerencias. Las áreas usuarias son un importante insumo para obtener ideas para mejorar los servicios que brinda el Departamento de Administración de Materiales.

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

El Departamento de Administración de Materiales debe enfocar sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y de escuchar sus demandas. Un mecanismo eficiente para lograr la participación de las áreas usuarias para la obtención de sugerencias es mediante encuestas de servicio (**ver Anexo VII.6**). Estas encuestas pueden ser implementadas utilizando medios tecnológicos para facilitar el llenado del usuario y motivarlo para dar sus opiniones.

Los indicadores anteriormente propuestos son perfectamente medibles. La pauta que da inicio al mejoramiento continuo es la implementación de estándares de calidad. Los resultados presentados en este estudio pueden ser tomados como puntos de partida y ser estandarizados y posteriormente mejorados.

Los indicadores de gestión a implementarse son los siguientes:

Tipo	Indicador	Valor
Costos Operativos	Tasa de Manejo de Inventario	Alta
		Baja
Tiempos de Ejecución	Tiempos para cada actividad de los procesos de compra	Satisfactorio
		Insatisfactorio
	Tiempos de entrega de pedidos de parte de los proveedores	A tiempo
		Desfasado
Planeación	Compras atendidas planeadas	Planeada
		Extra plan
	Satisfacción en la recepción de productos de parte de proveedores	Satisfecho
		Insatisfecho
Satisfacción de Usuarios	Insumos informativos de parte de las áreas usuarias	Satisfecho
		Insatisfecho

Para la implementación de los indicadores propuestos y para promover una cultura de mejoramiento continuo, el Departamento de Administración de Materiales debe estandarizar sus resultados actuales de productividad, eficiencia y eficacia y periódicamente establecer nuevos estándares.

De la Depuración de Artículos Obsoletos y que no tengan demanda en el área Almacén e Inventario

En base a las cifras reflejadas en el Reporte de Existencias en el Almacén para diciembre del 2003, una vez agotadas las existencias de los grupos “Artículos de Oficina”, “Productos Sanitarios”, “Artículos y Productos de Cafetería / Uso Múltiple” además de la depuración de los productos contenidos en los grupos “Repuestos Automotrices y Otros” y “Activos No Capitalizables”, se reducirá el valor del inventario en C\$ 349,751.16 con lo cual el valor promedio de obsolescencia, daños y pérdidas se aproximaría prácticamente a 0% (cero), lo que se traducirá en una disminución de costos anuales por manejo de inventario del **84%**, lo que significaría aproximadamente **C\$ 1,246,000.20 anuales** con una tasa de manejo de inventario de 2.01%.

VIII. CONCLUSIONES

- ✓ Actualmente no existe un Jefe de Departamento de Administración de Materiales nombrado, razón por la cual el Subgerente Administrativo ha asumido las funciones correspondientes a este cargo.
- ✓ Las solicitudes deben venir acompañadas de una impresión de su disponibilidad presupuestaria, sin embargo, ninguna de las solicitudes cumple con este requisito y aún así son tramitadas por el área Compras y Seguros, lo que funciona como un cuello de botella al final del proceso (el pago a proveedores) ya que el área puede no tener la disponibilidad requerida.
- ✓ La intervención del Subgerente Administrativo en las actividades operativas de los procesos de compra crea un cuello de botella ya que éste debe realizar funciones propias a su cargo tanto dentro como fuera de la Institución con lo que se pudo calcular que no se encuentra en su oficina un 60% del tiempo y esto afecta el proceso ya que no existe una firma autorizada disponible en tiempo y forma.
- ✓ Debido a que el Sistema de Integración (Módulo de Compras) está “congelado”, la elaboración de órdenes de compra se realiza manualmente al igual que el seguimiento a las mismas, representando una potencial dificultad al conciliar periódicamente las actividades del área.
- ✓ Se identificaron dos principales cuellos de botella: el primero, involucramiento del SGA en actividades operativas y con alto volumen de incidencia (tales como gestión de firmas autorizadas en órdenes de compra, autorización de compras y comprobantes contables); el segundo, desconocimiento de la disponibilidad presupuestaria de las áreas solicitantes de compras lo que ocasiona un atraso al momento de pagar a los proveedores.
- ✓ El tiempo total actual del ciclo por tramitar una compra con montos entre C\$ 5,000.00 y C\$ 20,000.00 fue calculado en **24.2 hrs.** Considerando el volumen de órdenes de compra emitidas en el año 2003, se calculó que FINANSA incurrió en un costo total de **C\$ 605,972.16** lo que se traduce a **C\$ 710.40 por proceso.**

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

- ✓ El tiempo total actual del ciclo por tramitar una compra con montos entre C\$ 20,001.00 y C\$ 120,000.00 fue calculado en **33.45 hrs.** Considerando el volumen de órdenes de compra emitidas en el año 2003, se calculó que FINANSA incurrió en un costo total de **C\$ 86,041.20** lo que se traduce a **C\$ 1,229.16 por proceso.**
- ✓ En total, en el año 2003 FINANSA incurrió en un costo total de **C\$ 692,013.36** por el trámite de compras por cotización.
- ✓ El comportamiento de órdenes de compra emitidas en el 2003 comparadas con las emitidas en el año 2002, se redujo en un 45% como producto de las diferentes medidas restrictivas presupuestarias implementadas en ese año. En el año 2002, FINANSA incurrió en un costo total de C\$ 1,302,441.12 por el trámite de compras por cotizaciones. Al comparar las cifras totales de cada año y deflactando cada una con el IPC con base en el año 1999, se refleja una reducción de costos real por el trámite de compras de aproximadamente **C\$ 554,297.28.**
- ✓ Se analizaron los volúmenes de compra comparados con los niveles actuales y anteriores de autorización por cargo (en el período 2000 al 2003). Se observó que el **91.66%** de las mismas son por montos menores a C\$ 20,000.00, mientras que el restante **8.34%** correspondía a compras con montos mayores de C\$ 20,001.00.
- ✓ La administración de pólizas de seguros de vida y por gastos médicos no está conforme con la naturaleza del DAM, mientras que la póliza de seguros contra incendio, bancario y vehicular si corresponde con la razón de ser del área.
- ✓ El “Almacén Virtual” presenta las siguientes ventajas: disminución de tiempos de entrega, disminución de los costos de almacenaje y permite la estandarización de productos. La debilidad más pronunciada encontrada es el incumplimiento de los tiempos de entrega de parte de los proveedores lo que afecta el nivel de satisfacción de las áreas usuarias del Banco.
- ✓ Se analizó el comportamiento de las requisas al área Almacén e Inventario de parte de las áreas usuarias. Se observó que hubo una reducción porcentual del 37% en el año 2003 contra el 2002 debido a la estandarización de pedidos de parte de las áreas usuarias y a una mejor presupuestación de parte de las mismas, lo cual se traduce a

una reducción en el valor de las requisas de las áreas usuarias de C\$ 663,714.90. Al deflactar las cifras totales de los años anteriormente señalados, se observó una reducción real de **C\$ 607,397.62**, la cual se debe en gran parte a las medidas restrictivas presupuestarias implementadas al iniciar el funcionamiento del “Almacén Virtual”.

- ✓ Se calculó la tasa de manejo de inventario para los años 2002 y 2003. Para el año 2002, la tasa promedio calculada fue de **13.37%** con la cual se calculó que para ese año FINANSA incurrió en costos por administrar los bienes almacenados en el área Almacén e Inventario de **C\$ 1,649,266.78**. La tasa promedio calculada para el año 2003 fue de **14.19%** con la que se calculó que para ese año los costos fueron de **C\$ 1,482,794.35**. Al deflactar ambas cifras, se calculó que la reducción real de costos en el 2003 fue del **15.3%**, lo que significa **C\$ 202,006.31**.
- ✓ Los costos incurridos por la administración de los bienes almacenados en el área Almacén e Inventario son significativamente altos ya que existe un promedio de obsolescencia, daños y pérdidas del 11.72% y 12.18% para los años 2002 y 2003, respectivamente.
- ✓ En total, la Gerencia de Administración y Personal logró reducir los costos y gastos operativos del Departamento de Administración de Materiales en **C\$ 1,363,701.21**.
- ✓ Los campos identificados dentro de los procesos con la potencialidad de implementar indicadores de gestión son: costos operativos, tiempos de ejecución, planificación y satisfacción de las áreas usuarias.
- ✓ De acuerdo con el Reporte de Existencias del Almacén de diciembre del 2003, los grupos Artículos de Oficina, Productos Sanitarios y Productos de Cafetería / Uso Múltiple tienen un valor en inventario de C\$ 154,081.16, C\$ 32,293.83 y C\$ 57,207.65, respectivamente. Actualmente el área Almacén e Inventario se está dedicando a agotar estas existencias para descargarlas del Sistema de Integración (Módulo de Almacén).
- ✓ Se analizó el comportamiento de demanda de los artículos del grupo Repuestos Automotrices y Otros. Durante el año 2003, estos productos no tuvieron demanda.

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

Su valor en inventario es de C\$ 97,297.85. De igual manera, el comportamiento de demanda de los artículos del grupo Activos No Capitalizables tienen un valor de C\$ 8,834.67.

- ✓ Una vez eliminados los artículos obsoletos y agotadas las existencias de productos que serán licitados, la tasa promedio de obsolescencia, daños y pérdidas tenderá a 0% lo que reducirá en un 84% los costos anuales por la administración del inventario, lo que sería aproximadamente **C\$ 1,246,000.20**.

IX. RECOMENDACIONES

- ✓ Nombrar a un Jefe de Departamento de Administración de Materiales con su respectivo contenido funcional lo que conllevará a la eliminación de los cuellos de botella detectados en los procesos administrativos de compras.
- ✓ Implementar propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos de Compras (**ver Anexo IX.7**) rediseñados con lo cual se reducirán los tiempos de ejecución en un **46%** al eliminarse la burocracia actual y los costos por proceso en un **66%** ya que los cargos que estarían ejecutándolos no pertenecerían a la alta o media administración del área.
- ✓ Implementar propuestas del Manual de Funciones por Puestos de Trabajo del Departamento de Administración de Materiales (**ver Anexo IX.8**) y del Manual de Funciones por Cargos Ejecutivos (**ver Anexo IX.9**) para difundir en el área el contenido funcional de cada cargo.
- ✓ La Ley de Contrataciones del Estado no establece restricciones en lo que concierne a niveles de autorización de compras. En este sentido, se debe modificar la Normativa de Compras de FINANSA vigente facultando al Jefe de Departamento de Administración de Materiales para autorizar compras con montos menores de C\$ 20,000.00 y que los niveles de autorización por el resto de compras sea el siguiente:

MONTOS	AUTORIZA
C\$ 20,001.00 a C\$ 30,000.00	SGA
C\$ 30,001.00 a C\$ 50,000.00	GAP
C\$ 50,001.00 a C\$ 120,000.00	Comité de Compras
C\$ 120,001.00 en adelante	Comité de Licitación

La implementación de esta recomendación debe involucrar a Auditoría Interna para contar con su opinión desde la óptica de control interno. Además, es importante señalar que el rol de Auditoría no debería ser únicamente para la fiscalización desde el punto de vista operativo financiero, sino también en el ámbito de revisión de la eficiencia de los procesos de trabajo de las áreas de FINANSA, además de contar con su asesoría sin que esto signifique involucrarse en la toma de decisiones.

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

- ✓ Analizar la viabilidad de reactivar el Sistema de Integración (Módulo de Compras) con la finalidad de agilizar los procesos de compras y contar con una eficaz herramienta para dar seguimiento a las solicitudes hechas por las áreas usuarias.
- ✓ Efectuar el traslado del Proceso de Administración de Pólizas de Seguros (de vida y gastos médicos de empleados) al Departamento de Administración de Salarios y Beneficios, permaneciendo la contratación de la empresa aseguradora y la administración de la pólizas de seguros contra incendio, vehicular y bancario en el Departamento de Administración de Materiales.
- ✓ Efectuar la licitación de los productos de los grupos Artículos de Cafetería / Uso Múltiple para su inclusión en el “Almacén Virtual”.
- ✓ Considerar la posibilidad de enviar a los proveedores de bienes y productos copia consolidada y desglosada por área de los pedidos de productos por el año en curso con la finalidad de evitar los incumplimientos de su parte.
- ✓ Efectuar revisión integral de la existencia real de los productos registrados en el Sistema de Integración (Módulo de Almacén) versus las cifras reflejadas en dicho Sistema con la finalidad de descargar los artículos que no existan.
- ✓ Revisar los términos de referencia de los contratos suscritos con los proveedores de bienes y servicios a quienes se han adjudicado las licitaciones, con la finalidad de estipular entre las sanciones por incumplimiento que después de determinado número de infracciones, se cancelará el contrato y se adjudicará al siguiente proveedor que presentó la mejor oferta.
- ✓ Implementar el cálculo de la Tasa de Manejo de Inventario a través del Sistema de Integración (Módulo de Almacén) para medir los costos incurridos por la administración de inventarios.
- ✓ Efectuar consultas a través de encuestas trimestrales con el fin de obtener insumos informativos para mejorar los servicios que brinda el DAM.

Reingeniería Organizacional: Departamento Administración de Materiales - FINANSA

- ✓ Implementar los indicadores de gestión sugeridos en los procesos de compras y procesos del área Almacén e Inventario para iniciar el proceso de mejoramiento continuo a través de la estandarización de los resultados actuales.
- ✓ Finalizar las existencias de los productos de los grupos Artículos de Oficina, Productos Sanitarios y Artículos de Cafetería / Uso Múltiple para descargarlos del Sistema de Integración (Módulo de Almacén).
- ✓ Eliminar la existencia de los productos de los grupos Repuestos Automotrices y Otros, Activos No Capitalizables y Formas mediante su puesta en venta, aún si no es posible recuperar su valor de rescate. La eliminación de estos productos conllevará a la reducción de costos se reflejará a mediano plazo.

La adopción de estas recomendaciones debe ser calendarizada por la Gerencia de Administración y Personal quién indicará los responsables correspondientes para su debida implementación y seguimiento y presentará los resultados a la Alta Administración del Banco Financiera del Norte, S.A. (FINANSA).